

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANA LUCIA FERNANDEZ

MOTIVAÇÃO DA RECEPÇÃO:

Estudo de Caso em uma Clínica de Diagnóstico Médico por Imagem

FLORIANÓPOLIS

2004

ANA LUCIA FERNANDEZ

MOTIVAÇÃO DA RECEPÇÃO:

Estudo de Caso em uma Clínica de Diagnóstico Médico por Imagem

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial
para graduação no Curso de
Administração, do Departamento de
Administração, Centro Sócio-
econômico da Universidade Federal de
Santa Catarina.

Professor Orientador: Marcos Dalmau

FLORIANÓPOLIS

2004

ANA LUCIA FERNANDEZ

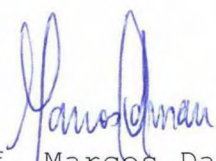
MOTIVAÇÃO DA RECEPÇÃO:

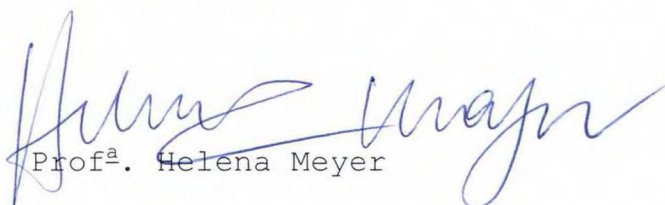
Estudo de Caso em uma Clínica de Diagnóstico Médico por Imagem

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Banca, do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em ____ de junho de 2004.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágio

Banca Examinadora:


Prof. Marcos Dalmau
Orientador


Prof.ª Helena Meyer


Prof. Guilherme Corrêa

FLORIANÓPOLIS

2004

Dedicatória

Dedico este trabalho ao Sun, à Lú,
à Má, ao Jucaco e a Bebéca.

"Não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará assim uma máquina utilizável, mas não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto. A não ser assim, ele se assemelhará, com seus conhecimentos profissionais, mais a um cão ensinado do que a uma criatura harmoniosamente desenvolvida. Deve aprender a compreender as motivações dos homens, suas quimeras e suas angústias para determinar com exatidão seu lugar exato em relação a seus próximos e à comunidade."

Albert Einstein

RESUMO

139f.

FERNANDEZ, Ana Lucia. **Motivação da Recepção:** Estudo de Caso em uma Clínica de Diagnóstico por Imagem. 2004. 138 folhas. Trabalho apresentado como requisito parcial para graduação em Administração, Departamento de Administração, Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2004.

A proposta do presente trabalho é a de estudar a motivação num determinado local de trabalho de forma quantitativa e qualitativa, ou seja através do estabelecimento de quais fatores são mais importantes para a motivação nesse local e para quantas pessoas o são, tentando-se criar alternativas para melhor seja trabalhada a motivação ali.

Através da literatura existente procurou-se mostrar aspectos e conceitos motivacionais para que sirvam de base para a confecção dos instrumentos de pesquisa e sua posterior análise.

Utilizando essa abordagem para o estudo de caso, foram utilizadas observações, entrevistas, questionários, a fim de se poder compreender o problema levantado, a partir de uma visão acadêmica e da visão das próprias pessoas envolvidas.

O questionário foi desenvolvido a partir da compreensão de aspectos motivacionais importantes citados como essenciais na literatura explorada, por conversas entabuladas com a responsável pelos recursos humanos da empresa e pela observação das colaboradoras no seu dia-a-dia.

Desse modo, as informações obtidas forneceram material para que se estabelecessem parâmetros para definição do que é mais importante como fator motivacional no setor em questão, possibilitando a apresentação de algumas alternativas e de linhas de pensamento para que se criem algumas outras.

Palavras-chave: Motivação, Estímulo, Recepção.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema.....	7
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Estrutura do Trabalho.....	14
1.4.1 Capítulo 1.....	14
1.4.2 Capítulo 2.....	15
1.4.3 Capítulo 3.....	15
1.4.4 Capítulo 4.....	15
1.4.5 Capítulo 5.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.1 Conceitos de Motivação.....	16
2.1.1 Valores pessoais.....	21
2.2 Cultura organizacional.....	23
2.2.1 Os conceitos.....	25
2.3 Clima organizacional.....	34
2.4 Ciclo Motivacional.....	36
2.5 A motivação e o trabalho.....	37
2.6 A evolução dos conceitos de motivação.....	45
2.6.1 Administração Clássica.....	47

2.6.2 Administração Neoclássica.....	51
2.6.3 A Teoria Comportamental da Administração.....	55
2.7 Sistemas administrativos de Likert.....	71
2.7.1 Autoritário coercitivo.....	72
2.7.2 Autoritário benevolente.....	72
2.7.3 Consultivo.....	73
2.7.4 Participativo.....	74
2.8 Teoria Sistêmica.....	76
2.9 A teoria contingencial.....	79
2.10 A teoria Situacional.....	79
2.11 Teoria estruturalista.....	82
 3 METODOLOGIA.....	 86
 4 ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM.....	 89
4.1 Descrição da empresa.....	89
4.2 Descrição das atividades do setor.....	89
4.2.1 Agendamento de exames feito pessoalmente.....	89
4.2.2 Agendamento de exames por telefone.....	90
4.2.3 Confirmação de exames.....	91
4.2.4 Recepcionar o paciente que chega para realizar o exame.....	 91
4.3 Diagnóstico motivacional.....	92
4.3.1 Visão da empresa.....	92
4.3.2 Visão dos empregados da recepção.....	93

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....134

REFERÊNCIAS136

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema

Desde a Revolução Industrial, com a progressiva racionalização das tarefas, o homem foi perdendo a característica artesanal de seu trabalho. Isso fez com que muitas vezes ele se tornasse alienado por fazer apenas movimentos repetitivos e mecânicos.

Paralelamente ao desenvolvimento tecnológico, teorias foram sendo criadas, experimentadas e avaliadas com a intenção, primeiramente, de extrair do trabalho humano apenas benefícios para a empresa.

Na medida em que este trabalho acontecia, conclusões foram sendo obtidas no sentido de que também o ser humano precisava se realizar, e não apenas, produzir.

Tanto que na visão de Moscovici(1993, pág 2) "O avanço tecnológico é assombroso, irreversível e de imenso valor para a humanidade. No auge da sua pujança intelectual, científica e tecnológica, o homem do século XX descuidou-se, porem, do seu próprio desenvolvimento como pessoa humana."

Algumas vezes se tem prazer na rotina, mas, como normalmente esta não nos traz prazer e realização, os modelos mecanicistas de tratamento do assunto têm dado lugar a uma abordagem mais completa.

Esta nova abordagem, a do desenvolvimento de Recursos Humanos, direciona suas ações relevando aspectos físicos, mentais, emocionais e até espirituais.

Através dos tempos a idéia de que trabalho é somente rotina, foi sendo sustentada pelos modelos organizacionais criados pela sociedade. Agora, um novo valor está surgindo e é importante para as empresas que estas se orientem para estes novos rumos.

Domenico De Masi (1999, pág. 32), chama estes rumos de feminilização do trabalho.

Sua explicação é de que "a sociedade pós-industrial está delegando tarefas cansativas e repetitivas para as máquinas, deixando aos humanos as atividades flexíveis, intuitivas e estéticas, nas quais as mulheres historicamente encontram-se mais bem preparadas que o homem". (De Masi, 1999, pág. 34)

Acompanhando a história sabe-se que na sociedade pré-industrial a emotividade era muito poderosa, uma vez que não havendo conhecimento dos fenômenos naturais, usava-se muito a intuição. Na sociedade industrial, a razão dominou. Atualmente os padrões organizacionais voltam a exigir a emotividade. Criatividade tem por ingredientes, segundo De Masi, além da racionalidade, emoção e fantasia.

Estudos realizados sobre motivação, demonstram que esta tende a ser intrínseca, isto é, vem de dentro e é baseada em uma necessidade que precisa ser realizada. Que cada empregado possui seu próprio esquema de reações, gostos, intenções e

motivos, e que estes, levando-se em consideração os objetivos da empresa, merecem ser respeitados.

Recuperar a dimensão humana através do conhecer-se, saber o que se quer, do que se gosta e trabalhar o seu próprio conhecimento, segundo Moscovici, (MOSCOVICI, 1993, pág. 3), ajudará em muito o planejamento e a condução dos fatores motivacionais visando maior equilíbrio e produção nos setores de qualquer empresa.

Assim, como tema para este trabalho, faz-se a seguinte indagação:

"As ações apresentadas pela Clínica estão proporcionando estímulos para que as colaboradoras da área de recepção se sintam motivadas no trabalho?"

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Verificar se as ações que são oferecidas estão motivando as colaboradoras do setor de recepção.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar as ações motivacionais ofertadas pela empresa;
- b) Diagnosticar o clima organizacional no setor de recepção;

- c) Conhecer a percepção das colaboradoras quanto aos estímulos propostos pela empresa;
- d) Identificar o que motiva cada colaboradora;
- e) Apresentar alternativas que possam aumentar a motivação.

1.3 Justificativa

A empresa vem construindo um excelente nome no seu segmento de mercado, possui tecnologia de ponta e é indicada por diversos profissionais para que seus pacientes realizem seus exames ali pois seus laudos médicos possuem um alto padrão técnico e de confiabilidade.

O cliente que a procura, baseado em todos estes fatores, acredita que também seu padrão de atendimento seja perfeito.

A recepção é a porta de entrada da Clínica. O primeiro atendimento ao cliente é prestado por este setor. E este precisa estar coeso, atento, eficiente, rápido, necessita tratar este cliente com simpatia e gentileza, devendo dar o primeiro passo para a conquista e manutenção desse cliente.

A realização de um trabalho tão importante com competência e responsabilidade, vai exigir, portanto, consciência e engajamento para que seja muito bem realizado.

Pode-se avaliar a importância que exerce esse assunto, citando:

Mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforço para fazer reclamações; eles simplesmente passam a fazer negócios com um concorrente. Mas eles manifestam sua

insatisfação junto a outros clientes atuais e potenciais, multiplicando o grau de insatisfação (VAVRA,1993, pág 30).

A motivação é um dos fatores preponderantes para a obtenção de resultados.

A criação de um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem, consigo mesmas e entre si, confiando na satisfação das próprias necessidades e colaborando com o grupo, é muito importante para os objetivos de uma empresa.

O empregado motivado terá consciência da importância de sua tarefa.

Desta forma, parte-se do pressuposto que este trabalho é viável e interessante visto que para a empresa conhecer melhor o que estimula/motiva seus profissionais, pode fazer com que se estreite ainda mais os laços de comprometimento com os objetivos e padrões organizacionais.

Logo, para a empresa, este trabalho pode contribuir a partir de um diagnóstico preliminar referente às comparações do que esta oferece, com o que o funcionário realmente precisa/gostaria de ter, permitindo assim um futuro ajuste no processo decisório.

Por outro lado, este trabalho proporcionará uma aproximação maior entre os pressupostos teóricos com a vivência prática contribuindo para a evolução de ambas as partes: empresa/academia.

1.4 Estrutura do Trabalho

1.4.1 Capítulo 1

No primeiro capítulo tem-se a apresentação do tema, a definição do problema, e a definição dos objetivos gerais e específicos.

1.4.2 Capítulo 2

No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica sobre o assunto motivação.

1.4.3 Capítulo 3

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada para a realização do trabalho.

1.4.4 Capítulo 4

O quarto capítulo é o estudo de caso propriamente dito, realizado numa clínica de diagnóstico por imagem.

1.4.5 Capítulo 5

No quinto capítulo estão as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Conceitos de Motivação

Como o próprio nome sugere, motivação significa motivo para ação. Por sua vez as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim *movere*, que significa mover.

"São as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos." (Macedo, 2003, pág. 92)

Para Hersey (1986, pág. 18), motivação é a vontade de fazer determinadas coisas e depende da intensidade de seus motivos. Mais adiante o autor define motivos como "necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos." Acrescenta que "motivos são os porquês do comportamento."

Para Murray (1986, pág. 20), "motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa."

Segundo esse autor o motivo divide-se em dois importantes componentes:

a) Impulso - Refere-se ao processo interno que incita uma pessoa à ação. Pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas é essencialmente interno;

b) Objetivo - É o efeito redutor ou saciante sobre o incitamento interno, pois depois de alcançá-lo, o motivo deixa de orientar o comportamento.

A luz da sociologia a motivação pode ser explicada em termos das condições existentes em que o homem vive.

Por exemplo, as crenças religiosas e éticas podem influir na motivação social.

Um exemplo disso é dado por Max Weber (MURRAY, 1973, pág 168) que atribuiu a ascensão do capitalismo na Europa e na América do Norte à ética protestante, em contraste com a renúncia terrena, o amor fraterno e a reprovação da usura, na fé tradicional católica. A ética protestante ensina que o êxito pessoal e a acumulação de capital são coisas boas aos olhos de Deus.

Outro aspecto sociológico da motivação, destacado por Bazarian (1986, pág 147) é que o impulso ou necessidade gera o desejo. Este desejo vai gerar os modos do indivíduo:

- a) Ser - Sociabilidade;
- b) Agir - Conduta, comportamento, ação;
- c) Sentir - Sentimentos, amor, simpatia;
- d) Pensar - Idéias, teorias, ideologias.

Assim, as necessidades e os desejos correspondentes que geram os diferentes modos de ser, agir, sentir e pensar,

formam planos, camadas, estratificações, superpostas umas as outras, tendo por base as necessidades biológicas e materiais e por cume os sentimentos e as idéias nas suas formas mais sublimadas.

Por exemplo: O grupo a que determinado indivíduo pertence está sob ameaça. O instinto individual de conservação gera nele um impulso de preservação do grupo social e manifesta os seguintes modos de:

- a) Ser - Une-se aos demais membros do grupo;
- b) Agir - Luta com o grupo pelo grupo
- c) Sentir - Solidariedade;
- d) Pensar - Exaltação do que lhe é caro.

"Desse modo, o egoísmo, em determinadas condições, se transforma em altruísmo, isto é, em negação de si mesmo, mas por amor a si mesmo." (BAZARIAN, 1986, pág. 149).

Sendo assim, este autor ressalta que a origem de todos os nossos atos e pensamentos, é o instinto de sobrevivência individual.

Para Koenig(1985, pág 51) o homem é motivado por certos interesses que são o resultado e a expressão de necessidades fundamentais de sua natureza. São estes:

- a) Interesse procriador;
- b) Interesse fisiológico;
- c) Interesse individual ou egoístico;

- d) Interesse social ou de associação;
- e) Interesse transcendental.

Os fenômenos sociais, são por ele atribuídos a busca pela satisfação individual desses interesses.

Para Weber (DIGGINS, 1999, pág 152) o comportamento é causado, e interpretar o comportamento é interpretar o significado da ação manifesta chegando-se aos motivos que levam a ela.

Todos os motivos, até os irracionais, se prestam a uma explicação e compreensão, tornando assim o comportamento passível de interpretação racional.

O sentido de autonomia pessoal e responsabilidade moral é a grande ênfase que Weber dá a sua interpretação e conceituação do comportamento humano, segundo Diggins (1999).

Este sociólogo elaborou um esquema de quatro partes para possibilitar a compreensão acadêmica da conduta, de acordo com os seguintes princípios de ação:

- a) Racionalidade com relação a um objetivo - Ação instrumental relativa a um fim, em que um agente calcula as condições ou os meios para obter o fim desejado e as conseqüências de sucesso ou fracasso;
- b) Racionalidade com relação a valor - A ação é realizada em virtude de algum princípio superior ético, estético ou religioso, independentemente das chances de sucesso;

- c) Afetivo - Comportamento resultante de pura emoção;
- d) Tradicional - Comportamento decorrente da alguma habitualidade já enraizada.

O comportamento pode tornar-se compreensível à luz do seu significado enquanto experimentado pelo sujeito que age a partir de intenções e propósitos.

Nos estudos de administração a motivação pode ser conceituada como "a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual." (ROBBINS, 2002, pág. 342)

Segundo Porter (apud Bergamini, 1980), a condição ideal para haver forte motivação é quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender às expectativas organizacionais, e os recursos da organização também são adequados para atender às necessidades e objetivos individuais.

O campo do comportamento organizacional para explicar motivação, enfatiza que o principal determinante de como e por que um indivíduo assume esta ou aquela forma de comportamento se baseia nos conceitos de sensação e percepção, conforme explica Bowditch (1990, pág. 62).

A sensação se refere ao estímulo físico dos sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato.

A percepção se refere a como interpretamos esses estímulos para dar a eles um significado. A chave dessa definição é a palavra interpretar. Como pessoas diferentes podem ver a mesma situação de maneiras diferentes, a interpretação do significado de um evento em particular, determina como esses indivíduos reagirão.

Sendo assim, a percepção, segundo este autor, pode ser considerada como uma variável interventora que influencia o processo de motivação.

Há muitos fatores internos e externos que influenciam o modo como se vê o mundo e, segundo o autor, duas são as fontes da variação da percepção: as limitações fisiológicas e as restrições culturais e ambientais. O aspecto fisiológico define os limites daquilo que os nossos sentidos são capazes de captar. Essas informações não adentram nossa mente como dados brutos. As pessoas tendem a interpretar essas informações de acordo com seus conjuntos de crenças e valores, moldados por experiências culturais e ambientais.

2.1.1 Valores pessoais

Os valores representam, segundo Robbins (1999, p. 87), convicções básicas de que um modo de conduta é preferível a outro. Tem atributos tanto de conteúdo quanto de intensidade.

O atributo de conteúdo diz que o modo de conduta é importante, o de intensidade o quanto ele é importante.

A ordem que damos aos valores de um indivíduo em termos de suas intensidades vai determinar o seu sistema de valores.

2.1.1.1 Sistema de Valores

Uma porção do nosso sistema de valores é determinada geneticamente. A outra parte é atribuída a fatores como cultura nacional, imposição familiar, professores, amigos e influências ambientais.

Muitas das nossas primeiras idéias do que é certo ou errado, foram formuladas a partir da visão dos nossos pais.

Os valores são relativamente estáveis e duradouros e o processo de questioná-los pode resultar em mudanças profundas. Sendo que mais freqüentemente, nosso questionamento age para reforçar os valores que já temos.

Os valores podem ser classificados e Milton Rokeach (ROBBINS, 2002, p. 88) criou para isso, o levantamento de valores de Rokeach. Este consiste em dois conjuntos de valores:

- a) Os valores terminais - Estados supremos de existência desejados;
- b) Os valores instrumentais - Modos de comportamento ou meios para atingir os valores terminais.

Os estudos de Rokeach, segundo o autor, variam entre grupos, ou seja, pessoas com as mesmas ocupações ou categorias, tendem a ter valores semelhantes.

A compreensão de que os valores dos indivíduos diferem, mas tendem a refletir os valores sociais dos períodos nos quais eles cresceram pode oferecer ajuda valiosa para explicar e prever comportamentos.

Além da visão sobre as teorias motivacionais faz-se necessário, para uma melhor análise da motivação conceituar Cultura e Clima Organizacional.

2.2 Cultura organizacional

O sucesso de uma empresa, segundo Oliveira (1988), depende essencialmente de sua sensibilidade para perceber e responder às mudanças ambientais. E, na medida em que ela o faz, está à organização produzindo, sem o sentirem seus dirigentes, mudanças em si mesma.

Um estudo feito por H. Igor Ansoff (OLIVEIRA, 1988, pág 10) estrategista organizacional propõe um modelo de "estratégia de turbulência organizacional" para se examinar as mudanças ambientais e seus reflexos sobre a administração:

A partir do início do século XX, Ansoff considera cinco grandes épocas evolutivas no mundo, em termos de mudanças ambientais. São estas:

- a) Atuação estável - Período compreendido entre os anos de 1900 a 1930. As empresas podem ser geridas com certo grau de previsibilidade dos acontecimentos que a afetam. Os procedimentos de trabalho, as estratégias, os estilos de atuação permanecem mais ou menos estáveis. O planejamento até pode se alterar, mas, de modo superficial e não essencial;
- b) Atuação reativa - Entre 1930 e 1950, o ambiente já se altera um pouco mais. As empresas são obrigadas a se adaptar a estas mudanças ambientais;
- c) Atuação pró-ativa - Entre 1950 e 1970. As mudanças já são significativamente maiores e as empresas tem que se antecipar a elas. Já não é mais possível "correr atrás" destas mudanças e sim, se preparar muito bem antes que elas ocorram porque normalmente elas são de grande magnitude e impacto. É necessário maior planejamento empresarial, e as estruturas da organização, que no ambiente estável eram pesadas, tornam-se mais leves no ambiente pró-ativo. Os sistemas de controle passam a ser rápidos e ágeis;
- d) Atuação exploratória - Entre 1970 e 1980. As previsões a longo prazo que faziam as empresas, têm que ser reformuladas, agora, em cima de propostas que não são mais definitivas, uma vez que a mudança ambiental é muito rápida. Não se planeja mais num só sentido, mas, em vários sentidos possíveis, dependendo do que possa vir a acontecer na economia, política, tecnologia, etc;

e) Atuação criativa - A partir da década de 80. Este período é reconhecido como o da atuação surpresa. Ocorrem necessidades de mudanças súbitas e urgentes na perspectiva da empresa porque algo ameaça a lucratividade ou porque não se pode perder oportunidades que se apresentam, por exemplo.

Através destes modelos, podemos entender mais claramente como as influências do meio ambiente afetam a empresa.

De acordo com o que vai acontecendo ao seu redor, então, a empresa tem que adotar um estilo de administração. Este estilo pode ser caracterizado como a Cultura da organização.

Cultura da Organização são os valores e crenças vigentes na organização e os comportamentos individuais e coletivos decorrentes.

2.2.1 Os conceitos

Segundo Freitas(1991), a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar, e sentir-se em relação àqueles problemas.

Existe, neste conceito uma preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente, e é dada ênfase aos pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes e os que realmente determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam.

Para a autora os pressupostos são eles próprios, respostas aprendidas, originadas de valores.

À medida que o pressuposto é internalizado como verdade, ele sai do nível da consciência e passa a ser uma verdade inquestionável.

Exemplo de pressuposto: A noção de que um negócio deve ser lucrativo.

A cultura Organizacional agrega em seu conceito elementos como mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.

A aceitação coletiva dos significados destes produtos por um grupo num determinado tempo é que forma sua cultura.

Para maior identificação e um tratamento mais concreto do que seja a cultura organizacional, é necessário que se explique, portanto, os elementos que a constituem. Os mais importantes são destacados nos subitens seguintes.

2.2.1.1 Valores

Valores são crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. (FREITAS, 1991, pág. 14)

Eles representam a essência da filosofia da organização para o atendimento do sucesso, pois fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Para Max Weber (COHN, 1982, pág. 92) é o valor que determina a significação da cultura. Os fenômenos culturais estão intimamente relacionados às idéias de valor. O conceito de cultura é um conceito de valor. A relação da realidade com as idéias de valor é que lhe conferem significado.

Os valores de uma empresa, normalmente estão amarrados aos objetivos organizacionais, sendo assim, construídos, principalmente pela cúpula.

Assim, as organizações bem sucedidas têm nos seus valores, quando compartilhados, uma fonte de força. A partir deste compartilhamento os empregados se sentem motivados e parte da organização.

O termo valor compartilhado, que agrupa os valores pessoais e os valores organizacionais, quando levado a efeito é descrito como diferenciador nas relações da organização.

Freitas (1991, pág. 16) destaca importantes afirmações a este respeito:

- a) Os valores compartilhados estão relacionados com o comportamento organizacional;
- b) Os valores compartilhados estão relacionados com o sentimento de sucesso profissional;
- c) Os valores compartilhados estão relacionados com o comportamento ético.

São estes valores compartilhados que formam a base para a cultura organizacional.

Em resumo: os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso.

É importante ressaltar que , uma vez que a organização defina seus valores, estes não devem ser mudados, razão pela qual devem ser compatíveis com adaptação, expansão, crescimento tanto com respeito à qualidade dos produtos e processos, como em relação ao desempenho humano.

"Quanto maior for a durabilidade dos valores, Mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados." (Freitas, 1991, pág. 18)

2.2.1.2 Crenças e pressupostos

Segundo Freitas (1991, pág. 20), partir do que se considera "aquilo que é tido como verdade na organização" é que se estabelecem as crenças e pressupostos.

Assim, verdades tidas normalmente como inquestionáveis, irão formar este conceito.

Quando uma organização resolve seus problemas, neste processo estão incluídas alguma visão do mundo, ou alguma hipótese sobre a realidade considerada correta é válida. É como se formam os pressupostos. Na vivência destas experiências.

2.2.1.3 Ritos, rituais e cerimônias

São atividades planejadas criadas pela organização, onde pode ser explicitada sua cultura. Podem fornecer um senso de segurança e identidade comum. Podem educar, motivar, inspirar, divertir, etc.

De acordo com seus objetivos, o papel dos ritos e rituais na organização podem ser descritos como:

- a) Ritos de passagem - Usados para facilitar a mudança de status. Conseqüências: Ajudam a restabelecer o equilíbrio das relações sociais em processo;
- b) Ritos de degradação - Usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder. Ex.: demissão, afastamento, denúncia de falhas, etc. Conseqüências: Tornar pública a existência de problemas, reafirmar a importância e o valor das regras envolvidas;

- c) Ritos de reforço - Celebração pública de resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder. Consequências: Tornar pública realizações individuais, enfatizar o valor social da observância das regras;
- d) Ritos de renovação - Visa renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento. Ex.: programas de desenvolvimento, assistência aos empregados. Consequências: Reafirmar que algo está sendo feito sobre os problemas;
- e) Ritos de redução de conflitos - Usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas. Consequências: Restabelece o equilíbrio das relações;
- f) Ritos de Integração: Usados para manter as pessoas comprometidas com o sistema social. Consequências: Permite a liberação de emoções, reassegurar a moral das normas através do seu afrouxamento temporário.

Deve-se considerar, relativamente à mudança cultural, a possibilidade de criação de novos e particulares ritos na organização.

2.2.1.4 Estórias e mitos

Segundo Freitas (1991), uma importante diferença entre as organizações bem sucedidas e as que não conseguem sucesso, consiste no fato de que as primeiras têm claro um conjunto de exemplos concretos de ações administrativas passadas, que faz

a filosofia da administração estar sempre presente entre seus membros.

Nesse sentido, "as estórias exercem um papel relevante na divulgação desses exemplos e na consolidação da cultura." (FREITAS, 1991, pág. 271)

As estórias vão fornecer sugestões a respeito da maneira de agir. São simbólicas e flexíveis, podendo ser reinterpretadas e mudadas de acordo com a situação em que devem ser aplicadas.

Estórias e mitos podem ser muito poderosos porque são mais rápidos e longamente memorizados que as idéias abstratas isoladas.

2.2.1.5 Tabus

Os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido

.

2.2.1.6 Heróis

Existem os heróis criados e os natos. Os primeiros são situacionais, usados como exemplo no dia-a-dia, enquanto os natos têm uma influência mais ampla e filosófica. A função dos heróis:

a) Tornam o sucesso atingível e humano;

- b) Fornecem modelos;
- c) Simbolizam a organização para o mundo exterior;
- d) Estabelecem padrões de desempenho;
- e) Motivam o empregado.

2.2.1.7 Normas

As normas podem ser conceituadas como a maneira de fazer as coisas. Toda cultura tem esta ou aquela maneira e é o que vai influenciar os seus membros.

As normas são definidas e repassadas através de outros elementos culturais, como uma espécie de sínteses.

Assim, normalmente elas são escolhidas com base em: crenças e pressupostos, avaliação de valores, definição do que é tabu: e são divulgadas através do sistema de comunicação. Bem como, através dos heróis, ritos, estórias, etc.

2.2.1.8 Comunicação

Ainda segundo Freitas, (1991, pág.22), o processo de comunicação, inerente às organizações, cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas, ou seja: as culturas são variadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, contar estórias, confrontações e observações.

Existe uma forma de abordar o processo comunicativo, através do estudo do trabalho da rede.

Esta rede é formada por papéis informais e faz a amarração das diversas partes da organização. Ela não apenas transmite informações, como também interpreta os significados das informações para os demais. São características dos agentes desta rede:

- a) Contador de estórias - Podem mudar a realidade, no sentido que interpretam o que ocorre ajustando os fatos a sua própria percepção;
- b) Padres - Pessoas preocupadas com a corporação e guardiãs dos valores culturais. Tem soluções para os dilemas e preocupam-se com a coesão dos envolvidos. Posição que exige maturidade e seriedade;
- c) Confidentes - Normalmente são detentores de poder por trás do trono. Exige duas habilidades: ser capaz de ler as mentes para conseguir que as coisas sejam feitas e ter um vasto sistema de contatos;
- d) Fofoqueiro - Os fofoqueiros sabem nomes, salários, datas, etc., enquanto os padres falam através de analogias. Não são pessoas sérias e suas mensagens, normalmente não são corretas. Não tem proximidade do poder, mas podem ser utilizados por ele;
- e) Espiões - São leais o suficiente para manter os chefes informados a respeito de como andam as coisas;

f) Conspiradores - Grupos que se reúnem para tramarm objetivos comuns.

Outro tipo de análise do processo de comunicação, refere-se às não-verbais, tais como: ambiente físico, maneira como as pessoas se vestem, decoração, refeitórios, estacionamentos, etc..

2.3 Clima organizacional

"Clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura" (Souza, 1978, pág. 37)

Refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes, segundo Chiavenato (1979, pág. 98)

Os climas são criados a partir da ênfase que se dá a determinadas culturas.

Por exemplo: uma excessiva importância dada à tecnologia pode levar a um clima desumano; pressões e normas podem levar à tensão, etc.

O clima, curiosamente, é mais perceptível do que suas fontes causais. Percebe-se o efeito que estas fontes causam no ambiente e muitas vezes não se detecta claramente sua origem.

Para Chiavenato(1979), no sentido de satisfazer suas necessidades, os seres humanos estão sempre direcionados a uma

tentativa de manter o seu equilíbrio emocional, que ele define como estado de ajustamento.

A frustração das necessidades, causa os problemas de ajustamento.

Este ajustamento, varia de pessoa para pessoa e dentro de uma mesma pessoa, de um momento para o outro.

O clima organizacional, refere-se ao ambiente interno da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes.

Assim, na visão de Chiavenato (1979), clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que:

- a) É percebida ou experimentada pelos membros da organização;
- b) Influencia o seu comportamento.

Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do clima que levam à aprovação de diferentes espécies de motivação.

Relaciona-se com expectativas e valores de incentivos que existam na organização e dependem de seis dimensões, segundo Chiavenato (1979, pág 99):

- a) Estrutura da organização - O sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho. (regras, regulamentos);

- b) Responsabilidade - O sentimento de ser seu próprio chefe;
- c) Riscos - O senso de enfrentar desafios;
- d) Recompensas - O sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito;
- e) Calor e apoio - O sentimento de "boa camaradagem" geral e de ajuda mútua;
- f) Conflito - O sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões.

O clima, uma vez criado, apresenta efeitos significativos sobre a motivação.

2.4 Ciclo Motivacional

Apesar de todas as diferenças entre as pessoas e seus motivos, o processo que dinamiza o comportamento é semelhante para todos.

Segundo Chiavenato (1979, pág. 81), funciona dessa maneira:

Uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento capaz de livrá-lo da tensão, desconforto ou desequilíbrio.

Sendo esse comportamento eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e seu organismo voltará ao estado de equilíbrio.

Mas, uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada ou compensada (transferida para outro objeto). Conforme o autor, no ciclo motivacional a tensão encontrada pela necessidade pode encontrar uma barreira para a sua liberação.

Quando não encontra saída normal, a tensão procura um meio individual para a saída, seja psicológico ou fisiológico.

Algumas vezes a necessidade não é satisfeita nem frustrada. É transferida ou compensada. Acontece quando a satisfação de outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade da necessidade que não pode ser satisfeita.

2.5 A motivação e o trabalho

Conforme explica Bowditch (1992, pág. 54), a interação entre um indivíduo e uma organização é um processo de intercâmbio dinâmico e bidirecional.

As organizações empregam pessoas, porque seus serviços são essenciais para que esta possa atingir suas metas com sucesso. Por sua vez, os indivíduos cedem parte de sua autonomia e independência à organização para atender às suas necessidades pessoais.

Esta relação será cooperativa e satisfatória somente se oferecer a ambas as partes, a oportunidade de atender suas respectivas necessidades.

A esta relação recíproca, o comportamento organizacional da o nome de contrato psicológico.

"Esse contrato é chamado de psicológico por não ser, em sua maior parte, escrito nem falado." (BOWDITCH, 1991, pág. 55).

Sendo mais implícitos, os fatores psicológicos são o comportamento mais crítico do contrato. Ou seja, as recompensas materiais são sempre estipuladas e concordadas, mas a satisfação no trabalho e as expectativas, por exemplo, ficam geralmente nas entrelinhas.

Esta relação pode ser melhor descrita pela escola estruturalista na parte tratada como "Tipologia de Etzioni"

Segundo Etzioni (CHIAVENATO, 1993, p.101), todas as organizações controlam seus membros. Isso se dá porque não se pode esperar que a maioria dos empregados interiorize suas obrigações, e sem outros incentivos, cumpra voluntariamente seus compromissos. Daí os meios de controle. Estes podem ser classificados em três categorias:

a) Controle físico - Baseado na aplicação de meios físicos ou de sanções ou ameaças físicas. A motivação é negativa e se baseia em punições;

b) Controle material - Baseado na aplicação de meios e de recompensas materiais. Essas recompensas são bens e serviços oferecidos. É o controle baseado no interesse, na vantagem pretendida e nos incentivos econômicos e materiais;

c) Controle normativo - Baseado em símbolos puros cuja utilização não constitui uma ameaça física nem possibilidade de recompensas materiais. É o controle moral e ético por excelência, e se baseia na convicção, na fé, na crença e na ideologia.

Cada um desses tipos de controle provoca um determinado padrão de obediência, assim existem três tipos de envolvimento dos empregados:

a) Alienatório - O indivíduo não está psicologicamente interessado em participar, mas é coagido a permanecer na organização;

b) Calculista - O indivíduo se sente interessado na medida em que seus esforços imediatos tenham uma compensação econômica imediata ou alguma vantagem;

c) Moral - O indivíduo atribui valor à missão da organização e ao seu trabalho dentro dela, desempenhando-o da melhor maneira possível porque lhe atribui valor.

A partir daí Etzioni elabora sua tipologia das organizações, classificando-as com base no uso e significado da obediência:

a) Organizações coercitivas - O poder é imposto pela força física ou por controle baseado em prêmios ou punições. Utilizam a força - latente ou manifesta - como significado principal de controle sobre os empregados. O envolvimento destes tende a ser alienativo em relação aos objetivos da organização;

b) Organizações utilitárias - O poder se baseia no controle dos incentivos econômicos. Os empregados contribuem com um envolvimento tipicamente calculativo, baseados, quase que exclusivamente, nos benefícios que esperam obter;

c) Organizações normativas - O poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos da organização. Utilizam o controle moral como a força principal de influência sobre os empregados. Estes têm um alto efeito moral e motivacional. Aqui os membros tendem a buscar seus próprios objetivos e a expressar seus próprios valores pessoais.

É claro que as situações reais sugerem sempre uma mistura destes tipos de relações organizacionais.

O que se vê atualmente, segundo Robbins (2002, p. 356), é que a relação entre empregado e empregador está bem diferente da que existia poucas décadas atrás. "O laço lealdade pela

segurança tem sido irreparavelmente rompido.” (ROBBINS, 2002, p. 356).

Pouca segurança no emprego e limitadas oportunidades de promoção. O universo de trabalho atual caracteriza-se por temporariedade e o conceito de segurança e estabilidade vem se perdendo.

Sendo assim, descreve-se as implicações motivacionais desse novo pacto entre funcionários e empregador, através de segmentos em crescimento da nova mão de obra, segundo o autor:

a) Autonomia e empreitadas - Os autônomos não mantêm nenhum laço permanente com uma organização específica. Firmam contrato individual para trabalhar em um projeto específico. Como não devem nenhuma lealdade a organização, devido ao caráter temporário de seu trabalho, os fatores motivacionais são dinheiro, as tarefas desafiadoras e a oportunidade de desenvolverem novas habilidades. O futuro emprego de um autônomo será determinado por sua capacidade de satisfazer as necessidades dos empregadores. Assim precisa manter as habilidades bem afinadas e atualizadas;

b) Temporariedade - Trabalhadores temporários e de meio período, principalmente os que optam por essa condição, tendem a atribuir grande valor à flexibilidade. Gostam de ações que aumentem sua autonomia, como horário de trabalho flexível. Outros fatores de motivação para trabalhadores eventuais são o treinamento pago e a possibilidade de se tornarem permanentes;

c) Especialização - Os profissionais técnicos são bem diferentes dos trabalhadores não especializados: eles mantêm comprometimento sólido e de longo prazo com seu campo de especialidade e sua lealdade está mais voltada para sua profissão do que para seu empregador. Para esses profissionais, dinheiro e promoções a cargos gerenciais geralmente são secundários em sua lista de prioridades, uma vez que tendem a ser bem pagos e gostam daquilo que fazem. Sua principal motivação, relaciona-se com o desafio. Gostam de encarar os problemas e encontrar soluções. Sua principal recompensa é o próprio trabalho. Além do que, desejam que os outros percebam a importância daquilo em que estão trabalhando. Treinamento, seminários, participação em conferências, que lhes permite atualização e reconhecimento são bem vindos.

Existem empresas que criam planos alternativos de carreira para os técnicos que permite que estes profissionais possam ganhar mais dinheiro e posição sem a necessidade de assumir responsabilidades gerenciais.

a) Salário mínimo - Como motivar indivíduos que ganham salários muito baixos e dispõem de poucas oportunidades de aumento significativo. Esses cargos são normalmente ocupados por pessoas de formação e habilidades limitadas e os níveis salariais estão pouco acima do salário mínimo. As abordagens tradicionais para motivar essas pessoas limitam-se a oferecer horários de trabalho flexíveis e a preencher esses cargos com

adolescentes e aposentados, cujas necessidades financeiras são relativamente baixas;

b) Execução de tarefas altamente repetitivas - Trabalhos padronizados e repetitivos tendem a criar tédio e stress. Para motivar indivíduos nesses trabalhos passa-se, primeiro, pela seleção cuidadosa dos trabalhadores. Algumas pessoas preferem trabalhos dotados de um mínimo de liberdade de escolha e variedade, sendo mais adequadas aos trabalhos padronizados. Muitos desses cargos são bem remunerados, mas, embora a alta remuneração possa reduzir a rotatividade, não resulta necessariamente em trabalhador motivado. Assim, existem opções bastante limitadas para motivação nesse tipo de trabalho. Oferecer ambientes de trabalho limpos e atraentes, pausas mais amplas onde se possa conversar com os colegas e ter supervisores compreensivos são algumas das saídas.

As aplicações atuais das diversas teorias apresentadas para aumentar a motivação dos empregados, segundo Robbins (2002, pág. 360), passam por esses exemplos:

a) Envolvimento do funcionário - Processo participativo que utiliza a competência total dos funcionários e se destina a encorajar o maior comprometimento com o sucesso da organização. Para isso, procura envolver os trabalhadores nas decisões que os afetam e aumentar sua autonomia e controle sobre suas vidas profissionais;

- b) Programas de remuneração variável - O pagamento não se baseia apenas no tempo de trabalho ou na antiguidade de uma pessoa no cargo. Uma parcela do salário é baseada em alguma medida individual ou organizacional de desempenho. São exemplos dessas medidas: a quantidade produzida, gratificações, participação nos lucros;
- c) Remuneração com base na habilidade - Remunera os funcionários pelas habilidades e competências em lugar de deixar que o título ou cargo do indivíduo defina seu pagamento. Oferece incentivo para que os empregados aprendam tarefas novas e ampliem suas habilidades. Facilita a comunicação na organização porque as pessoas adquirem compreensão das tarefas dos demais. Ajuda a satisfazer as necessidades dos funcionários ambiciosos que dispõem de oportunidades mínimas de evolução na carreira;
- d) Ambiente de trabalho favorável à família - A criação de um ambiente favorável à família foi inicialmente introduzida pela administração devido à preocupação com o absenteísmo e com a melhoria do moral e produtividade do indivíduo. As empresas podem oferecer licença paternidade, creche no local, assistência pediátrica e geriátrica, uso de licença médica por doença dos filhos, etc.

2.6 A evolução dos conceitos de motivação

A partir da Revolução Industrial, na Europa e nos Estados Unidos começaram os primeiros estudos sistemáticos das organizações e sua administração. "Sendo, portanto, a Teoria Atual de Administração uma evolução lógica do pensamento administrativo." (BOWDITCH, 1992, pág.5)

Antes do século XX, pouca atenção foi dada ao desenvolvimento de conhecimentos sobre organização e administração.

Nas sociedades pré-industriais, as fontes de autoridade eram baseadas em instituições antigas e em procedimentos entendidos como legítimos pelos integrantes dessas sociedades, a maioria das pessoas obedecia à elite governante conforme a tradição. Assim eram características dessa sociedade:

- a) As pessoas tinham uma visão relativamente limitada do papel que os administradores poderiam desempenhar nas organizações, basicamente devido à natureza estática da sociedade (por exemplo, os indivíduos eram predestinados às suas situações na vida, as regras não poderiam ser questionadas);
- b) As culturas prevaletentes tinham uma visão desfavorável da atividade com fins lucrativos.

Ainda assim, algumas tentativas foram feitas para desenvolver a administração e a organização nesta era. Os

antigos egípcios, por exemplo sabiam que era importante planejar, Sócrates discutiu a universalidade dos princípios de administração e Platão descreveu a especialização do trabalho.

Mas, somente no final da Idade Média, com o fortalecimento do comércio na região do Mediterrâneo, que começaram a desenvolver-se alguns dos importantes instrumentos da administração atual.

Aperfeiçoamentos na tecnologia e um questionamento sobre a ordem social existente, levaram lentamente a transformação dos meios tradicionais de autoridade, dando espaço a uma nova estrutura para essa autoridade.

A forma da autoridade baseada no fato de que os detentores do poder obtêm através da legitimação de políticas e regras discutidas e aceitas formando, assim, uma nova base legal e racional para a autoridade aceitas pela sociedade, tomou corpo.

Estavam lançadas as bases para a forma atual do capitalismo.

A partir do século XVIII a sociedade começou a se interessar pela economia e lucratividade.

Adam Smith (BOWDITCH, 1992, pág. 8) com sua ênfase na divisão do trabalho para melhor utilizar homens e máquinas e, aperfeiçoamentos tecnológicos como o descaroçador de algodão como minimizador da necessidade de mão-de-obra agrícola, foram criando o cenário para análise das práticas administrativas e de meios para melhorar as atividades.

O processo de industrialização mudou a natureza do trabalho e causou a urbanização da sociedade com a migração dos trabalhadores para locais mais próximos de onde as fábricas começavam a ser construídas.

Neste período se desenvolveram a Escola Clássica de Administração e a Teoria Organizacional, como resultado do esforço para estudos destas novas formas de organização e fortemente influenciadas por forças econômicas, sociais e tecnológicas mais amplas.

As suposições sobre a natureza humana caracterizavam as pessoas como seres racionais e econômicos que eram guiados de modo a maximizar seus próprios interesses pessoais, e o enfoque na prática gerencial lidava com a estruturação dessas novas formas de organização industrial, como o trabalho poderia ser delegado e coordenado e como as pessoas dentro dessa estrutura poderiam ser motivadas.

2.6.1 Administração Clássica

Uma das principais linhas da escola Clássica de Administração é a chamada escola da Teoria da Administração ou escola dos Princípios Universais da Administração, segundo Bowditch (1992, pág. 7).

O mais conhecido teórico dessa escola é Henri Fayol, industrial francês, que identificou cinco funções básicas da

Administração: Planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Baseado nessas funções, Fayol descreveu alguns princípios de como a administração deveria ser realizada, entre eles:

- a) Divisão do trabalho;
- b) Autoridade e responsabilidade;
- c) Unicidade de comando;
- d) Remuneração;
- e) Espírito de equipe.

O enfoque dado por esta escola à estrutura formal da administração tinha orientação autoritária.

Concentrando seu enfoque na medição e na estrutura do próprio trabalho, a escola da **Administração Científica** veio contrapor-se à ênfase nos princípios da organização e da administração.

Surgiu a partir dos estudos de Frederick Taylor, especialista em produção e consultor industrial, e abordava uma forma mais eficaz de realizar tarefas.

Concluindo que, se as pessoas eram racionais e econômicas, não passando de extensões das máquinas, elas agiriam em favor de seus próprios interesses se entendessem os procedimentos corretos de trabalho e se fossem recompensadas por segui-los.

São princípios básicos da Administração Científica:
(BOWDITCH, 1992, pág.8)

- a) Desenvolver a melhor forma de se executar cada tarefa;
- b) Escolher o melhor indivíduo para fazê-lo;
- c) Assegurar que o trabalho seja executado da maneira indicada, através do treinamento e do aumento de remuneração para os trabalhadores que seguirem os procedimentos corretos;
- d) Dividir a carga de trabalho entre os empregados, de modo que as atividades como planejamento, organização e controle sejam as responsabilidades principais dos gerentes, e não dos operários.

Adotando uma abordagem indutiva nos seus estudos das organizações a **Escola Estruturalista**, ao invés de criar um modelo conceitual da estrutura organizacional e depois generalizar para todas as organizações, examinou várias organizações para determinar empiricamente elementos estruturais comuns que caracterizavam a forma como estas funcionavam na realidade.

Seu fundador foi Max Weber, sociólogo alemão, que descobriu aspectos básicos que caracterizavam o tipo ideal de organização, o que ele chamou de burocracia.

Segundo Bowditch (1992, pág. 9), a burocracia tem como princípios:

- a) As regras e procedimentos controlam as funções organizacionais;
- b) Existe um alto grau de diferenciação entre as funções organizacionais;
- c) Uma organização de cargos que é determinada hierarquicamente, não permite que nenhuma unidade se desvie, e cada subunidade é diretamente subordinada a um cargo de nível superior;
- d) Enfatizam-se regras prescritas ou normas estabelecidas que regulam o comportamento;
- e) A posse e a administração de uma organização são separadas. O presidente não é o proprietário da empresa, o reitor não é o dono da universidade;
- f) Um administrador não deve poder controlar a disposição física ou os adornos de um escritório;
- g) Todos os atos administrativos são registrados por escrito.

Para Weber a burocracia era uma das formas mais características e onipresente da administração na sociedade moderna. Era eficiente, consistia de especialistas e, uma vez que lidava com pessoas de modo impessoal, assegurava que as regras seriam consistentemente aplicadas a todas as situações.

A teoria Clássica da Administração fornece, portanto, visões relevantes da natureza da organização, mas o valor

dessa teoria é limitado pelo seu enfoque restrito da anatomia formal da organização.

2.6.2 Administração Neoclássica

A partir da década de 20, críticos sociais começam a apontar os efeitos nocivos ao tratamento dado aos empregados como sendo estes meras extensões das máquinas.

Surgiam novas hipóteses sobre a natureza humana a partir do reconhecimento de que os trabalhadores tinham necessidades sociais.

Com a mecanização do trabalho as pessoas começaram a procurar o significado que antes era atribuído aos seus afazeres, no relacionamento social e no trabalho.

O desempenho no trabalho e a resistência à autoridade passaram a ser visto como contraponto ao fato da não atenção pelos administradores à satisfação desses desejos naturais.

A escola Neoclássica introduzia as ciências comportamentais nas idéias da administração.

Preconizava que o ato de administrar envolve obter coisas feitas por e para pessoas, para tanto o estudo de administração precisa basear-se na compreensão das relações interpessoais.

A escola Neoclássica pode ser vista como uma crítica à doutrina Clássica. São seus pensamentos:

- a) Cada organização deveria ter uma estrutura, porém o comportamento humano seja capaz de semear a desordem nas atividades organizacionais mais cuidadosamente planejadas;
- b) Embora uma divisão do trabalho possa fazer sentido do ponto de vista da organização, alguns dos resultados involuntários para os trabalhadores são as sensações de isolamento e anonimato devidas a cargos insignificantes;
- c) Embora os princípios de escalonamento e funcionais possam ser teoricamente válidos, eles se deterioram na prática, devido à maneira como estes processos são executados;
- d) A amplitude de controle de um gerente é uma função de fatores humanos, e não pode ser reduzida a uma escala precisa, universalmente aplicável.

Como fonte dessa teoria temos os sociólogos e psicólogos sociais que estudaram a interação e as relações em grupo e integram a escola das Relações Humanas, bem como os psicólogos que enfocaram o comportamento individual e integram a escola Comportamental.

* Os princípios da **Escola das Relações Humanas**, segundo, Bowditch(1992, pág. 10), emergiram de um grupo de estudos feitos ao final da década de 20, conhecido como "Experiências de Hawthorne". Realizadas na fábrica da Western Eletric em Hawthorne visavam avaliar os efeitos das condições de trabalho na produtividade, foram supervisionadas por Elton Mayo, psicólogo australiano.

Um grupo de mulheres foi selecionado para a experiência e diversos estudos foram conduzidos, variando-se aspectos como iluminação, jornada de trabalho, etc.. O comportamento desse grupo foi acompanhado à medida que as condições de trabalho foram sendo alteradas.

Descobriram que a produtividade aumentava independentemente das condições de trabalho e concluíram que:

- a) As trabalhadoras se viram como especiais e importantes para a administração, por terem sido selecionadas para este trabalho de pesquisa;
- b) As mulheres desenvolveram bons relacionamentos interpessoais entre si e com seu supervisor;
- c) O contato social e o relacionamento fácil que surgiu dentro do grupo criou um ambiente de trabalho agradável.

Esta pesquisa confirmou a importância do grupo de trabalho e indicou a existência de uma organização informal dentro da estrutura formal de uma empresa.

Como os teóricos anteriores não focaram sua atenção no fator humano, esta experiência foi um marco na evolução da teoria da administração.

A partir do interesse pela escola das Relações Humanas e do enfoque das pessoas dentro de um grupo de trabalho, começou a se prestar mais atenção no indivíduo, sua necessidade de crescimento pessoal, desenvolvimento interior e realização.

Surge a **Escola Comportamental**. Desenvolvida na década de 50, baseada no trabalho de Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, Rensis Lickert, Frederick Herzberg, entre outros.

Baseia-se, segundo Bowditch, (1992, pág. 12) no interesse de um desempenho organizacional eficiente e eficaz, de modo que fossem desenvolvidos cargos e estruturas organizacionais que dessem as pessoas uma oportunidade de desenvolverem suas habilidades e experimentarem o crescimento pessoal.

Esta perspectiva comportamental, tem-se desenvolvido continuamente e permanece como uma das bases da formação de gerencia e supervisão da atualidade.

À medida que a complexidade dos ambientes organizacionais começou a ser percebida foram direcionados mais estudos sobre a natureza humana surgindo assim um novo conjunto de suposições complexas sobre as pessoas:

- a) As necessidades humanas recaem em diversas categorias e variam de acordo com o estágio de desenvolvimento do indivíduo e a situação global de sua vida;
- b) Visto que as necessidades e os motivos interagem para formar padrões motivacionais complexos, devemos concluir que o mesmo objeto ou resultado poderá variar em importância, e satisfazer necessidades bem importantes;
- c) As pessoas são capazes de adquirir novos motivos através de experiências organizacionais;

- d) O mesmo indivíduo pode demonstrar necessidades diferentes dentro da mesma organização;
- e) Os empregados podem se tornar produtivamente envolvidos com as organizações devido a muitos motivos diferentes;
- f) Os membros da organização podem responder a estratégias administrativas variadas, dependendo de seus próprios motivos e habilidades, bem como da natureza da tarefa.

Todas essas amplas mudanças na teoria administrativa e organizacional influenciaram vários avanços e a influência crescente do comportamento organizacional, tornou-se para muitos quase que o sinônimo da administração.

2.6.3 A Teoria Comportamental da Administração

O abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e a adoção de posições explicativas e descritivas com ênfase nas pessoas (dentro do contexto organizacional), significou um novo enfoque dentro da teoria administrativa.

Em 1947 com a publicação do livro 'O comportamento Administrativo', de Herbert Alexander Simon, tem início a teoria Comportamental, segundo Bowditch (1992, pág. 17).

Para explicar o comportamento organizacional a teoria Comportamental se fundamenta no comportamento individual das

pessoas. Para essa explicação, torna-se necessário o estudo da **motivação** humana.

Assim, **motivação** é um dos temas fundamentais da teoria Comportamental da administração.

Nos últimos anos uma infindável quantidade de teorias e pesquisas vem enfocando questões do porque as pessoas se comportam desta ou daquela maneira na organização. O que faz uma pessoa dar o máximo de si enquanto outra faz o mínimo para manter seu emprego e como influenciar o desempenho das pessoas.

Estas questões permanecem como a grande discussão da atividade de gerência em recursos humanos e no processo de motivação há essencialmente três áreas principais de interesse, segundo Bowditch (1992, pág.39):

- a) O que energiza o comportamento humano;
- b) O que dirige esse comportamento;
- c) Como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo.

Toda a pesquisa desenvolvida em torno deste tema gerou as teorias motivacionais. Como alguns pesquisadores se preocuparam com uma visão global e outros uma perspectiva mais específica, é difícil que uma só teoria seja abrangente o suficiente para simplificar o estudo de **motivação**.

Assim, é necessária uma visão das principais teorias motivacionais para que se tenham subsídios para a realização do trabalho científico.

2.6.3.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Um dos modelos mais conhecidos da motivação, segundo Chiavenato (1993, pág. 169).

Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos.

Ainda, propunha que as necessidades de nível mais baixo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior.

a) Necessidades fisiológicas - Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas são essenciais. São as necessidades de alimentação, sono e repouso, etc. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Quando uma destas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento;

b) Necessidades de segurança - O segundo nível de necessidades humanas. Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, estabilidade e proteção serão acionadas. Na empresa a grande importância a esse nível é pautada pela relação que o empregado tem com a organização.

Administrações arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incertezas ou inseguranças com relação ao emprego;

c) Necessidades sociais - São as necessidades de associação, de participação, de aceitação de amizade, afeto e amor. Quando estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo pode tornar-se hostil, resistente e antagônico com relação às pessoas que o cercam;

d) Necessidades de estima - Como o indivíduo se vê, se avalia. Envolvem a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e prestígio e de consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, de força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo;

e) Necessidades de realização pessoal - São as necessidades humanas mais elevadas e estão no topo da hierarquia. É a necessidade de cada pessoa de desenvolver-se continuamente.

Salienta-se que toda necessidade satisfeita não é motivadora do comportamento. O desejo da satisfação da necessidade é o motivador.

Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo dessa hierarquia. Devido à complexidade da vida de cada indivíduo, uns chegam a se preocupar fortemente com as de auto-

realização, outras ficam atreladas as de estima ou sociais ou até mesmo com as de segurança ou fisiológicas.

Outro aspecto importante é que cada pessoa possui sempre mais de uma motivação.

A ampla aceitação da teoria de Maslow, reside no aspecto "sentido comum" que ela explica. Bem estruturada, serve como orientador para o comportamento do administrador, segundo Chiavenato (1993, pág. 175).

2.6.3.2 Teoria da Motivação - Higiene de Herzberg

Segundo Chiavenato(1993, pág. 177), a pesquisa de Herzberg sugeriu que a motivação é composta de duas dimensões não relacionadas:

- a) Aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas não influenciam os empregados a se desenvolverem e crescerem - fatores de higiene;
- b) Aspectos e atividades relacionadas ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento - motivadores.

Os fatores higiênicos, também chamados fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente ao redor das pessoas, e são condições dentro das quais elas trabalham. Como as condições são decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores

higiênicos: salários, benefícios, tipo de chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, etc. Quando os fatores higiênicos são ótimos eles apenas evitam a insatisfação, pois não conseguem elevar a satisfação por muito tempo. Porém quando são péssimos ou precários, provocam a insatisfação.

Os fatores motivacionais, também chamados de fatores intrínsecos, relacionam-se ao conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Sendo assim, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, como o que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e necessidades de auto-realização. Quando os fatores motivacionais são ótimos, provocam satisfação e quando são precários evitam esta satisfação.

Assim a teoria de Herzberg afirma que o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas nenhuma satisfação e da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação e não a satisfação.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, segundo Chiavenato (1993, pg. 179) Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas. Isto consiste na constante substituição de tarefas mais simples por tarefas mais complexas, como meio de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe assim, desafios e conseqüente satisfação. Para Herzberg o enriquecimento de tarefas traz

efeitos altamente desejáveis como aumento de motivação, aumento da produtividade, etc.

Mas, alguns críticos desse sistema apontam alguns efeitos contrários como aumento da ansiedade, aumento do conflito entre expectativas pessoais e os resultados no trabalho, sentimentos de exploração com o não acompanhamento do fator remuneração, etc.

2.6.3.3 Teoria das necessidades manifestas

Henry Murray (ROBBINS, 2002, pág. 345) desenvolveu esta teoria há sessenta anos. Murray identificou que as necessidades possuem dois componentes: direção e intensidade. O comportamento é motivado por mais de vinte necessidades diferentes, entre elas realização, autonomia, mudança, ordem e poder. Murray afirma que a maioria das necessidades são aprendidas, e não herdadas e que não são ativadas pelos estímulos do ambiente.

Nessa teoria, propõe que as pessoas não estão em um nível rígido de hierarquia, conforme proposto por Maslow e que as múltiplas necessidades motivam simultaneamente o indivíduo.

2.6.3.4 Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland

Desenvolvida a partir da teoria de Murray, segundo Robbins (2002, pág 346) essa teoria identifica três importantes motivos ou necessidades do comportamento humano:

- a) Necessidade de realização - Necessidade do êxito competitivo;
- b) Necessidade de afiliação - Necessidade de relacionamentos calorosos, cordiais e afetuosos;
- c) Necessidade de poder - Necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas.

São motivos relacionados com a necessidade de solução de problemas. Os indivíduos estão sempre frente a problemas e, alguns comportamentos vão ou não gerar o efeito desejado. Assim, toda a vez que o indivíduo tiver que solucionar o problema ele tentará o mesmo padrão de comportamento, pois caso tenha obtido êxito na primeira tentativa, ele continuará a agir naquele padrão. Ele desenvolverá padrões de cada motivo de acordo com sua motivação para competir e lutar (realização) ou necessidade de relações calorosas (afiliação) por exemplo.

A abordagem de McClelland está intimamente ligada às necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow e corresponde aproximadamente aos fatores motivacionais de Herzberg. (CHIAVENATO, 1993, pág. 185).

2.6.3.5 Teoria X e Teoria Y

Douglas M. McGregor comparou, na sua teoria X e Y dois estilos antagônicos de administração, segundo Chiavenato(1993, pág 187)..

De um lado esta a teoria tradicional e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas sobre o comportamento humano.

À tradicional deu o nome de Teoria X, à moderna, Teoria Y.

2.6.3.5.1 Teoria X

Baseia-se em concepções errôneas sobre o comportamento humano. Descreve o homem como preguiçoso por natureza. Diz que este trabalha o mínimo possível, somente em troca de recompensas materiais. Acredita que o homem não tenha ambições e não goste de assumir responsabilidades. É egocêntrico e seus objetivos pessoais, normalmente, são diferentes dos da organização. Resistente a mudanças, precisa ser dirigido e controlado pelo administrador.

A teoria X reflete, assim, um estilo rígido e autocrático de administração, considerando as pessoas como meros meios de produção.

Segundo esta teoria a administração caracteriza-se por:

a) Ser responsável pela organização dos recursos da empresa no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos;

- b) Ser um processo para dirigir os esforços das pessoas, controlar e modificar seu comportamento visando às necessidades da empresa;
- c) Ser instrumento de persuasão, punição, coação, e controle, padronizando atividades em função dos objetivos da organização;
- d) Motivar as pessoas somente por incentivos econômicos. Utilizando a remuneração como recompensa de punição.

Representa o estilo de administração que limita a iniciativa individual e aprisiona a criatividade, levando as pessoas a agirem de acordo com o que a organização espera que elas façam sem espaço para opiniões ou objetivos pessoais

2.6.3.5.2 Teoria Y

Baseia-se em premissas atuais e sem preconceito a respeito da natureza humana, sendo a concepção moderna de administração. Seus pressupostos são:

- a) O homem não tem desprazer em trabalhar. Encara o trabalho como fonte de satisfação e recompensa;
- b) As pessoas não são passivas ou resistentes, por sua própria natureza, às necessidades da empresa. E podem se tornar assim como resultado de experiências negativas anteriores;

- c) A pessoa tem motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequado e capacidade para assumir responsabilidades;
- d) O homem médio aprende a procurar e aceitar responsabilidades. Se foge a esta situação é efeito também de experiências negativas anteriores;
- e) O homem usa parcialmente suas potencialidades intelectuais, tendo capacidade de alto grau de imaginação e criatividade.

Para esta teoria, segundo Chiavenato (1993, pág. 192) administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potencialidades e encorajar o crescimento individual, sendo seu estilo aberto e dinâmico. A tarefa essencial do administrador é "criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa".(CHIAVENATO, 1993,pág. 190).

A teoria Y propõe uma administração por objetivos enquanto a teoria X, através de controles externos impostos ao indivíduo, sendo claramente opostas entre si.

McGregor fez ainda uma classificação de incentivos ou recompensas em duas categorias:

- a) Incentivos extrínsecos: ligados ao ambiente e relacionados diretamente com o comportamento, como salário, promoções, etc;

b) Incentivos intrínsecos: inerentes às naturezas das tarefas, como o alcance do objetivo de cada indivíduo, aquisição de novos conhecimentos ou habilidades, etc. Não podem ser controlados externamente embora possam ser facilitados ou dificultados de acordo com o ambiente organizacional.

2.6.3.6 Teoria da Definição de metas

Edwin Locke (Robbins, 2002, pág. 114), ao final dos anos 60 propôs que o principal fator de motivação no trabalho é o fato de trabalhar em direção a uma meta.

É através do estabelecimento de metas que o empregado vai saber o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar.

“Metas específicas difíceis produzem um nível de resultado mais alto do que a meta generalizada” (ROBBINS, 1999, pág.115).

Um fator importante na realização das metas é o feedback. Se receberem feedback sobre seu progresso as pessoas se sairão bem melhor, porque identificarão as diferenças entre o que fizeram e o que tem que fazer.

Além do feedback, existem outros fatores que tem influencia na relação metas-desempenho. São eles:

a) Auto-eficácia - Crença do indivíduo que ele é capaz de desempenhar a tarefa;

b) Cultura organizacional - Esta teoria supõe que os subordinados são razoavelmente independentes.

2.6.3.7 Teoria do reforço

A teoria do reforço é um contraponto a teoria do estabelecimento de metas, segundo Robbins (2002, p. 352).

Enquanto a primeira propõe que os objetivos de um indivíduo governam sua ação, a teoria do reforço afirma que este condiciona o comportamento.

Os teóricos do reforço concebem o comportamento como sendo provocado pelo ambiente. Segundo ele, não é necessária a preocupação com eventos internos.

A teoria do reforço se concentra exclusivamente naquilo que acontece com uma pessoa quando ela pratica alguma ação, não se preocupando com o que direciona essa ação.

Em sua forma pura, a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis que sabidamente afetam o comportamento.

Assim não constitui, em termos estritos, propriamente uma teoria de motivação, mas, por fornecer um meio de análise daquilo que controla o comportamento (os reforços) é considerada nas discussões sobre motivação.

2.6.3.8 Teoria da equidade.

Os empregados fazem comparações de insumos e de resultados de seus trabalhos com relação aos de outros.

Quando o empregado percebe uma injustiça, a teoria da equidade prevê que ele fará uma destas escolhas, segundo Robbins (1999, pág. 110):

- a) Mudar seus insumos (diminuir seus esforços, por exemplo);
- b) Mudar seus resultados (produzir mais com menor qualidade, por exemplo);
- c) Distorcer percepções de si mesmo (achar que trabalha mais do que qualquer pessoa);
- d) Distorcer percepções sobre outras pessoas (achar que o trabalho do outro não é tão bom);
- e) Escolher uma referência diferente para se comparar;
- f) Deixar o campo de trabalho.

Ao perceber o desequilíbrio entre sua porção resultado-insumo relativo a outros é criada uma tensão. É desta tensão que nasce a motivação. As pessoas passarão a lutar pelo que elas acham ser justiça e equidade.

2.6.3.9 Teoria da avaliação cognitiva.

Os teóricos da motivação presumiam que motivações como realizações, responsabilidades e competência são independentes de motivadores extrínsecos como promoções , salários, condições de trabalho agradáveis, etc.

A teoria da avaliação cognitiva sugere o contrário. Argumenta que "quando recompensas extrínsecas são dadas a alguém por desempenhar uma tarefa interessante, elas fazem o interesse intrínseco na tarefa diminuir".(ROBBINS, 1999, pág. 114).

Isto se daria porque o indivíduo sente perda de controle sobre seu próprio comportamento. O que faz com que a motivação intrínseca diminua.

2.6.3.10 Teoria ERC

Essa teoria formulada por Clayton Aldefer (WAGNER III, 2002,pág.80), afirma haver três necessidades centrais: **Existência, Relacionamento e Crescimento**. São elas:

- a) **Existência** - é o provisionamento dos requisitos materiais básicos à nossa existência. Inclui os itens que Maslow considera como necessidades fisiológicas e de segurança;
- b) **Relacionamento** - desejo de manter relações interpessoais. São desejos de sociabilidade e status e exigem interação com

as outras pessoas. Correspondem em Maslow à necessidade de associação;

c) Crescimento- desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, incluído na característica auto-realização de Maslow.

Contrapondo-se a Maslow essa teoria não supõe uma hierarquia rígida em que uma necessidade inferior deva estar satisfeita para que se possa ir adiante.

A teoria ERC contém ainda uma dimensão de frustração-regressão. A frustração de necessidades de ordem superior, suscita demandas de maior satisfação daquelas de ordem inferior.

Esta teoria foi útil para explicar porque tantas pessoas passam a concentra-se exclusivamente em necessidades de ordem inferior (como salário, benefícios), quando têm frustradas suas necessidades de ordem superior. Estes são palpáveis e relativamente fáceis de serem conseguidas, assim os gerentes recorrem muito a eles para motivar o funcionário.

2.6.3.11 Teoria da Expectativa

Essa teoria afirma, segundo Robbins, (2002, pág. 355) que a força de uma tendência para agir de certa maneira depende da força de uma expectativa de que o ato seja acompanhado por dado resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo. Concentra-se em três relações:

- a) Relação esforço-desempenho - a probabilidade percebida pelo indivíduo que o dispêndio de determinada quantidade de esforço resultará em desempenho;
- b) Relação desempenho-recompensas - o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho resultará na consecução de um resultado desejado;
- c) Relação recompensas-metas pessoais - o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais e a atratividade dessas recompensas potenciais para o indivíduo.

A teoria da expectativa ajuda a explicar porque muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos e apenas fazem o mínimo para não perdê-los.

O fundamental dessa teoria é o entendimento das metas de um indivíduo e o elo entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensa e, entre recompensa e satisfação das metas.

2.7 Sistemas administrativos de Likert

Rensis Likert (CHIAVENATO, 1993, pág. 201) é outro expoente da Teoria Comportamental. Em seu livro *Novos Padrões de Administração*, descreve que a administração nunca é igual em todas as organizações. Sendo um processo relativo, onde

existem princípios universais válidos para todas as circunstâncias.

Suas pesquisas nos revelam os chamados "Perfis organizacionais de Likert" (CHIAVENATO, 1993, p. 201).

2.7.1 Autoritário coercitivo

Sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e arbitrário, controlando toda a organização. Tem como características:

- a) No processo decisório - Centrado na cúpula da organização;
- b) No sistema de comunicações - As comunicações ocorrem sempre verticalmente, carregando ordens e raramente orientações. Não existem comunicações laterais;
- c) Relacionamento interpessoal - Considerado prejudicial ao bom andamento do trabalho. É vedada a organização informal;
- d) Sistema de recompensas e punições - Ênfase nas punições e medidas disciplinares, gerando ambiente de temor e desconfiança. As recompensas são raras, se as pessoas cumprem suas obrigações não fazem mais do que sua obrigação.

2.7.2 Autoritário benevolente

Sistema administrativo autoritário, é uma variação do anterior. Suas características:

- a) Processo decisório - Centralizado na cúpula, permite pouca delegação quanto às decisões, sendo que esta estará sujeita à aprovação da cúpula;
- b) Sistema de comunicações - Embora a cúpula aceite comunicações vindas dos escalões mais baixos, prevalecem as comunicações verticais e descendentes;
- c) Relacionamento interpessoal - A interação humana é pequena e a organização informal é incipiente e ainda considerada como ameaça;
- d) Sistema de recompensas e punições - Embora o sistema seja menos arbitrário oferecendo algumas recompensas materiais e salariais, ainda há ênfase nas punições e medidas disciplinares.

2.7.3 Consultivo

Sistema administrativo com maior tendência para o lado participativo. Tem como características:

- a) Processo decisório - É do tipo participativo e consultivo. As decisões são delegadas aos diversos níveis hierárquicos. As opiniões dos níveis inferiores são consideradas na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Embora, as decisões sejam submetidas à aprovação da cúpula;
- b) Sistema de comunicações - Comunicações verticais descendentes e ascendentes mais voltadas para a orientação do

que para ordens, bem como comunicações laterais. Normalmente a empresa desenvolve sistemas internos de comunicação para facilitar o seu fluxo;

c) Relacionamento interpessoal - Não existe o temor e ameaça de castigos e sanções disciplinares. Existe maior confiança nas pessoas, embora não seja completa e definitiva. Condições favoráveis à organização informal são criadas pela empresa;

d) Sistema de recompensas e punições - Ênfase nas recompensas materiais e simbólicas (prestígio, status). Eventualmente, ocorrem castigos e punições.

2.7.4 Participativo

Sistema administrativo democrático. O mais aberto de todos os sistemas. Suas características:

a) Processo decisório - Decisões totalmente delegadas aos níveis organizacionais inferiores. As políticas e diretrizes são definidas pela instituição, mas ela apenas controla os resultados. Somente nas emergências os altos escalões assumem decisivamente, ainda assim, sujeitando-se à ratificação dos níveis envolvidos;

b) Sistema de comunicações - São feitos investimentos em sistema de comunicação e esta flui em todos os sentidos, sendo básica para a eficiência da organização;

c) Relações interpessoais - Trabalho quase que totalmente realizado em equipes. As relações baseiam-se na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais, como por exemplo, organogramas, descrição de cargos, etc. As pessoas se sentem responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis organizacionais;

d) Sistema de recompensas e punições - Ênfase nas recompensas, principalmente as simbólicas e sociais, embora existam as materiais. As punições, quando ocorrem, são definidas e decididas pelos grupos envolvidos.

O mais facilmente encontrado é a não definição destes limites nas empresas. Algumas podem ter estas definições "misturadas"

e coexistentes. Por exemplo, uma empresa pode ter no processo decisório o aspecto do sistema autoritário benevolente e no sistema de recompensas o aspecto do sistema consultivo.

O perfil organizacional de Likert é, portanto uma espécie de questionário para detectar as características organizacionais das empresas de modo a saber qual sistema administrativo ela usa.

É importante ressaltar que de acordo com suas pesquisas, Likert (Chiavenato, 1993,pág. 207) constatou que quanto mais próximo do sistema Participativo a organização estiver, maior

probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade.

Ainda, este sistema consolida uma estrutura firme de espírito de equipe, flexível e responsável, proporcionando um rumo para o comportamento dos empregados e suas relações no trabalho.

Com relação à motivação, pode-se destacar que o sistema Participativo proporciona:

- a) Utilização dos princípios de motivação e não os da dialética tradicional de recompensas e punições;
- b) Composição de grupos de trabalho motivados e capazes de um grande desempenho para alcançarem os objetivos organizacionais;
- c) A administração adota metas de elevado desempenho e estabelece meios adequados para atingi-las. Estas metas são alcançadas através de um sistema de administração que permite condições de satisfazer também objetivos individuais dos empregados.

2.8 Teoria Sistêmica

"Ao participar de uma organização, o empregado aceita uma relação de autoridade enquanto busca na organização a realização de seus objetivos" (FROTA NETO, 1983, pág.63).

A relação do indivíduo com a organização contém valores próprios. É no indivíduo que os estímulos do ambiente externo e da própria organização são processados formando a ideologia que vai determinar seu padrão comportamental.

Todo empregado ao participar de uma organização, aceita uma relação de autoridade enquanto busca a realização de seus objetivos.

Para a visão sistêmica o modo como ele lida com esta relação de autoridade é que é importante, determinando, ou não, seu comportamento como estável e de confiança junto a organização.

"O padrão de motivação que atrairá e manterá as pessoas numa organização não é necessariamente o mesmo que conduzirá a maior produtividade." (FROTA NETO, 1993, pág.63)

Esta teoria propõe padrões de motivos capazes de produzir o comportamento necessário como características das organizações. São estes:

- a) Cumprimento legal - Uso ou ameaça de penalidades. Tende a produzir desempenho de nível mínimo aceitável, sem gerar boa vontade no indivíduo de permanecer na organização;
- b) Satisfação instrumental - Uso de recompensas. Os padrões de conduta produzidos por confiança nas recompensas podem variar de acordo com o entendimento de serem estas recompensas imediatas, constantes ou adequadas. Em geral, as recompensas mantêm as pessoas no sistema, mas não encorajam mais do que o

desempenho mínimo aceitável e não estimulam eficientemente o comportamento motivador;

c) Auto-expressão - Quando o cargo aumenta em complexidade, variedade e responsabilidade, o indivíduo tem maior responsabilidade para expressar suas potencialidades e habilidades. A Alta produtividade é uma característica deste padrão de motivo;

d) Internalização de metas organizacionais - É o mais eficaz dos padrões de motivos, mas, o mais difícil de ser utilizado na organização. Depende do caráter das metas organizacionais e de sua concordância com as necessidades e valores do indivíduo. Tende a resultar em baixíssimo absenteísmo, alta produtividade, máxima espontaneidade e espírito inovador.

Numa abordagem bem simplificada a teoria sistêmica, refere-se portanto a que "o padrão motivador não estabelece diferença nem identidade com elevação de níveis de produtividade e que o êxito dos incentivos, por seu turno, está em função dos valores e normas aceitos pelo indivíduo." (Frota Neto, pág.68, 1983).

2.9 A teoria contingencial

A teoria de sistemas estudou as variáveis intra-organizacionais - as variáveis endógenas, o que não mostrava uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento

organizacionais. Para isto tornou-se necessário o estudo das variáveis exógenas. São as variáveis situadas fora dos limites da empresa e que vão influenciar profundamente os seus aspectos estruturais e comportamentais.

Certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados nas empresas passaram a ser melhor explicados pelas relações de interação entre as empresas e seus ambientes.

A teoria contingencial surgiu com a ênfase que passou a ser dada ao ambiente. Descreve que não existe uma única, ou a melhor maneira de organizar as empresas. As características estruturais das empresas dependem das características ambientais que as cercam.

"A teoria contingencial marca o alargamento máximo do objeto de estudo da administração: as empresas e os ambientes que as envolvem." (Chiavenato, 1982, pág. 18).

2.10 A teoria Situacional

Se as necessidades e motivos dos trabalhadores são variáveis, o administrador deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e avaliar estas diferenças. Em outras palavras, o administrador deve ser capaz de identificar a realidade do seu ambiente.

Para fazer esta identificação, o administrador deve utilizar dados básicos de percepção e observação. A estes dados básicos, que são um referencial conceitual a teoria situacional chama de liderança situacional.

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre:

- a) Comportamento tarefa - A quantidade de orientação e direção que o líder oferece;
- b) Comportamento de relacionamento - A quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder;
- c) Maturidade - O nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa.

"De acordo com a liderança situacional, não existe um único modo melhor de influenciar pessoas. Isto vai depender do nível de maturidade das pessoas." (HERSEY, 1986,pág. 188).

- **Maturidade** - É definida, segundo Hersey (1986, pag. 187), como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Um indivíduo ou grupo não é maduro ou imaturo num sentido total, uma vez que esta capacidade deve ser considerada em relação a uma tarefa específica a ser realizada.

Para determinar-se o estilo de liderança apropriado, existe referência de maturidade:

- a) Baixo;
- b) Baixo a moderado;
- c) Moderado a alto;
- d) Alto.

O estilo de liderança em cada um dos quatro níveis de maturidade, inclui também a dosagem certa de comportamento tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio).

São quatro os estilos de liderança:

- a) Determinar - Para maturidade baixa. As pessoas não têm capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes, nem seguras de si;
- b) Persuadir - Para maturidade entre baixa e moderada. As pessoas não têm capacidade mas sentem disposição para assumir responsabilidades, têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Mediante explicações e comunicações bilaterais, o líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos psicologicamente a adotarem os comportamentos desejados;
- c) Compartilhar - Para maturidade entre moderada a alta. As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer. Sua relutância em

fazer o que delas se espera, é mais uma questão de motivação do que um problema de segurança. Neste nível líder e liderado compartilham a tomada de decisão;

d) Delegar - Para maturidade alta. As pessoas deste nível de motivação têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Embora normalmente seja o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos, cabe aos liderados maduros.

Ainda, é importante destacar que a maturidade de trabalho esta relacionada com a capacidade de fazer algo. Refere-se ao conhecimento e capacidade técnica.

Enquanto a maturidade psicológica refere-se a disposição ou motivação para fazer algo. Diz respeito à confiança em si mesmo e do empenho, segundo Hersey, (1986, pág. 201).

2.11 Teoria estruturalista

As origens da teoria estruturalista na administração são as seguintes, segundo Chiavenato(1993,pág.80).

A oposição surgida entre as escolas tradicionais e a escola das relações humanas.

A necessidade de visualizar a organização como uma unidade social e complexa.

A influência do estruturalismo nas ciências sociais e a repercussão destas no estudo das organizações.

Segundo este autor, estrutura é o conjunto de dois ou mais elementos que subexiste inalterado seja na mudança, seja na diversidade conteúdos, ou seja, a estrutura se mantém mesmo com a alteração de um dos elementos ou relações.

O estruturalismo se preocupa, portanto, com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. Suas características básicas são a totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes.

É importante salientar que "o todo não é simplesmente a soma das partes. Pra que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples junção e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade." (VIET, 1967 apud CHIAVENATO, 1993, p. 83)

A teoria Estruturalista concentra-se no estudo das organizações, principalmente na sua estrutura interna e na sua interação com outras organizações. E compreende como organizações "a unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas." (Stinchcombe, 1965 apud Chiavenato, 1993 p.87)

Para os estruturalistas, a escola das relações humanas não permitiu uma visão completa da organização e essa visão parcial favorecia a administração e iludia os trabalhadores. A teoria estruturalista vê a organização como uma unidade social

grande e complexa, onde estão integrados muitos grupos sociais.

A escola das relações humanas deu muita atenção às relações informais, descuidando-se das relações formais ou da articulação destas com as relações informais.

Entende-se na teoria estruturalista, organização formal como o padrão de organização determinado pela administração e informal, como as relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre os trabalhadores.

Assim, a teoria estruturalista situa-se no problema das relações entre a organização formal e informal.

"Encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não-racionais do comportamento humano constitui um ponto principal da vida, da sociedade, e do pensamento moderno. Constitui também o problema central da Teoria das organizações." (Etzioni, 1969, apud Chiavenato, 1993 p. 92)

O estruturalismo propõe uma abordagem múltipla da organização formal de maneira que no seu estudo, seja levada em conta a organização informal e vice-versa.

Com relação ao estudo da motivação, a teoria estruturalista salienta que tanto a escola clássica como a das relações humanas, são fragmentadas e parciais. Concluíram que é grande a significação tanto das recompensas materiais e salariais como das sociais e simbólicas na vida de qualquer organização. Contudo embora as recompensas sociais sejam importantes elas não diminuem a importância das recompensas

salariais e materiais.

Mas para que as recompensas sociais sejam eficientes, quem as recebe deve estar identificado com a organização que as concede.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado através de pesquisa aplicada de cunho exploratório e descritivo.

Conforme descreve Roesch (1999, pág. 127), a pesquisa é quantitativa, porque faz uso de entrevistas, questionários, entrevista e observação, para a coleta de dados e de métodos estatísticos para sua análise.

E é, ainda segundo Roesch (1999, pág. 127), qualitativa, pois faz análise dos conteúdos coletados, bem como propõe soluções para os problemas diagnosticados.

Quanto aos fins, segundo Roesch (1999, pág. 137), é:

- a) Descritiva, uma vez que descreve características da população analisada e quais seus critérios de motivação;
- b) Explicativa, pois contribuirá para a definição de quais fatores motivam ou desmotivam o trabalho na recepção;
- c) Aplicada, propondo soluções para os problemas levantados.

Quanto aos meios a pesquisa é:

- a) Bibliográfica, apoiando-se em conceitos já estabelecidos sobre motivação, previamente publicados;
- b) Pesquisa de campo, tendo em vista que foi realizada no local onde ocorrem os fenômenos a serem pesquisados.

A pesquisa foi realizada na clínica durante o horário de trabalho de cada recepcionista, sendo aplicado um questionário com quarenta e quatro perguntas intercalando-se o tipo aberto e fechado. A clínica conta com vinte e duas recepcionistas (todas mulheres) num total de oitenta e sete empregados. Dezesete recepcionistas responderam ao questionário. Três estavam de férias e duas afastadas por problemas de saúde.

Para Roesch (1999, pág. 144) perguntas do tipo fechado são utilizadas apenas na pesquisa quantitativa. São as questões, por exemplo, que tem como resposta, sim ou não, e permitem uma análise rápida da situação. Porém os dados obtidos são de caráter superficial. Assim as perguntas de tipo aberto são importantes para que se obtenha entendimento da perspectiva dos respondentes (ROESCH, 1999, pág. 169).

Além deste questionário, a observação do que a clínica realiza visando a motivação dos empregados, e entrevista com a responsável pela administração de recursos humanos, serão utilizadas como métodos de coleta de dados, caracterizando, segundo Roesch (1999, pág. 159) mais uma vez a pesquisa qualitativa.

A maneira como foram analisados os dados obtidos, teve tratamento estatístico, num primeiro momento, com a elaboração das quantidades de respostas sobre cada tema ligado a motivação dentre os pesquisados, caracterizando a análise descrita para a pesquisa quantitativa (ROESCH, 1999, pág. 150).

Em seguida, a análise do conteúdo das respostas obtidas com as perguntas do tipo aberto, promoveu o diagnóstico mais completo sobre o tema proposto, o objetivo geral do trabalho e o atingimento dos objetivos específicos.

4 ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM.

4.1 Descrição da empresa

Empresa de médio porte, localizada em Florianópolis, realiza há dez anos exames de ultra-sonografia, tomografia computadorizada, ressonância magnética e angiografia digital.

Pioneira neste segmento no estado de Santa Catarina, atua até hoje com a melhor tecnologia de ponta nesta área.

Atende a pacientes particulares, por convênio ou pelo SUS (Sistema Único de Saúde).

4.2 Descrição das atividades do setor

É pertinente descrever as atividades do setor de recepção, visando dar ao leitor um panorama superficial das atividades lá desenvolvidas. Para tanto temos o seguinte:

4.2.1 Agendamento de exames feito pessoalmente

O cliente chega a recepção com o pedido médico e retira uma senha. A recepcionista que estiver desocupada, chama a

próxima senha. Após verificar qual o exame, esta consultará a agenda de marcação do mesmo (tudo informatizado). Deverá ter os seguintes cuidados: qual o médico que realiza, em quanto tempo o exame é realizado, se o paciente precisa ou não de sedação para realizá-lo, em qual dos aparelhos ele pode ser realizado, se o paciente tem algum problema com alergia (para os casos que precisam de administração de contraste), bem como outros vários itens que dizem respeito a segurança do paciente.

Após o agendamento, a recepcionista preenche um cartão com o horário do exame e as observações necessárias para a realização do mesmo e o entrega ao paciente.

Dependendo do convênio, o pedido médico para a realização do exame precisa ser autorizado. A recepcionista entra em contato com o setor responsável do convênio e faz a autorização.

4.2.2 Agendamento de exames por telefone

A ligação previamente atendida por uma telefonista, é encaminhada para a telefonista que estiver desocupada e esta procede da mesma maneira descrita no agendamento feito pessoalmente.

4.2.3 Confirmação de exames

Todos os exames de ressonância e com sedação são confirmados, por telefone, no dia anterior à sua realização.

4.2.4 Recepcionar o paciente que chega para realizar o exame

Ao chegar, o paciente pega uma senha e a recepcionista que estiver desocupada o chama. É preenchido um cadastro para cada paciente e autorizado o pedido médico, caso não tenha sido feito anteriormente.

O paciente é encaminhado para a realização do exame.

Quando ele retorna a recepção, é entregue um cartão com a data para a entrega do resultado.

4.2.4.1 Recepcionar o paciente que chega para buscar o resultado do exame.

Para este serviço não é necessário pegar uma senha, sendo que uma recepcionista é disponibilizada para realizá-lo. Esta consulta o terminal para saber se o resultado já está pronto e o entrega ao paciente ou responsável que veio buscá-lo tendo o cuidado de anotar no programa quem é ou se é o próprio paciente.

Verifica-se, conforme apresentado que se trata de atividade rotinizada, fator esse que salienta a importância do estímulo para a realização do trabalho no dia-a-dia.

4.3 Diagnóstico motivacional

4.3.1 Visão da empresa

Segundo a responsável pelos Recursos Humanos da empresa (atividade terceirizada), como fatores motivadores para a recepção a empresa realiza com regularidade cursos de aperfeiçoamento operacional, cursos de reciclagem administrados pelos médicos radiologistas sobre cada exame e cursos de desenvolvimento de técnicas de trabalho em equipe e relacionamento interpessoal.

Com relação a todos os setores, inclusive a recepção, a motivação é estimulada através do PPR - Programa de participação dos resultados, o que propicia aos empregados mais dois salários além dos treze normais.

Com o intuito de promover a integração, as datas importantes (Ano, dia das crianças, aniversário da clínica, por exemplo) são sempre comemoradas com festas e no último dia útil de cada mês, é comprado bolo para comemorar os aniversários daquele período.

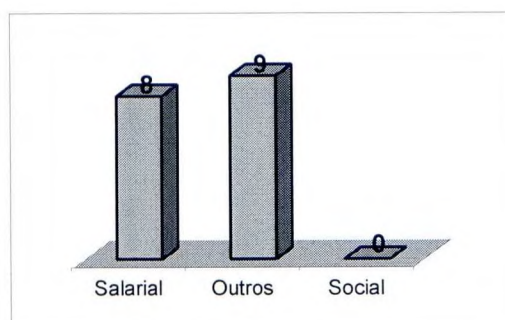
Outro fator importante é que as refeições (almoço e janta) são oferecidas diariamente aos empregados através de empresa prestadora de serviços e são do tipo self-service

4.3.2 Visão dos empregados da recepção

Segue o resultado do questionário aplicado para essa pesquisa.

4.3.2.1 Questionário

1 Qual seu interesse em trabalhar na Clínica?



Explique.

As respostas referentes ao interesse salarial foram essas:

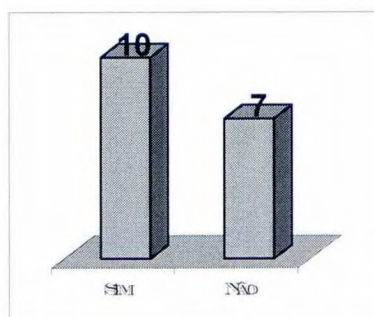
- O salário da clínica é acima do padrão do mercado.
- Todos precisam de remuneração.

- Inicialmente meu interesse era desenvolvimento pessoal, mas como isso não ocorre, agora é só salarial.
- Preciso de dinheiro para pagar a faculdade.
- No momento é o que posso fazer para me sustentar.

As respostas referentes a "outros" foram:

- Gosto do que faço.
- Gosto muito de trabalhar aqui.
- A clínica tem nome no mercado.
- Gosto do que a clínica oferece ao trabalhador.
- Gosto de fazer o bem.
- Bom ambiente de trabalho.

2 Em relação ao seu trabalho, você acha que seu salário é adequado?



Por quê?

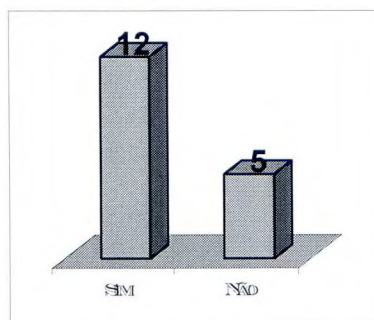
As respostas para sim:

- Não requer qualificação de nível superior.
- Por seis horas diárias é tranquilo.
- Sempre pagam em dia e comparado a outras clínicas, pagam bem.
- Acima do padrão do mercado.

As respostas para não:

- Acho que tenho conhecimento em atendimento equivalente as recepcionistas mais antigas, que ganham mais.
- Desempenho várias funções que vão além do meu cargo.
- Minha função vai muito além da recepção.
- Fazemos mais que o trabalho de recepção. Em alguns momentos fazemos o trabalho do setor de contas e da administração.
- Não sou apenas recepcionista, agendo e atendo pessoas com muitas particularidades para exames adequados a cada caso.
- Todo o trabalho é muito complexo. A diversidade de exames e suas particularidades para marcação e atendimento dos pacientes, é enorme, e exige constante atualização e atenção concentrada. A regra que vale hoje já não vale mais amanhã e somos nós que temos que correr atrás para não fazer errado.
- Não é um trabalho muito "light".

- 3 Sem levar o salário em consideração, você se sente de alguma outra maneira recompensada pelo seu trabalho?



A resposta sim foi acompanhada da pergunta "Qual?"

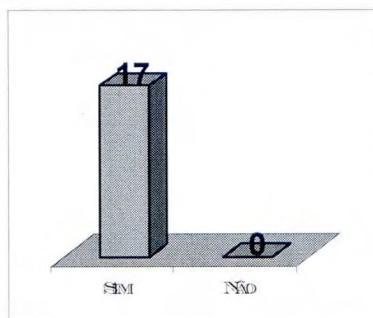
- As amizades que fiz e faço todos os dias.
- O lado humano e solidário do meu trabalho, de certa forma é compensador.
- Pela amizade dos colegas, da direção e da coordenação.
- Pela forma como atendo aos clientes, que muitas vezes precisam de alguém para conversar.
- Trabalhar com o público é muito gratificante.
- Gosto do que faço e isso é uma recompensa para mim.
- Me sinto acolhida durante o período que passo na empresa.
- Pela experiência que adquiro todos os dias.
- Gosto de ajudar.

A resposta não foi acompanhada da pergunta "Por quê?"

- Além do salário, não há nenhuma recompensa.
- Faltam desafios profissionais.

- Faltam oportunidades de crescimento profissional.
- Gostaria de ser mais reconhecida pelo meu bom atendimento e agilidade para resolver problemas.

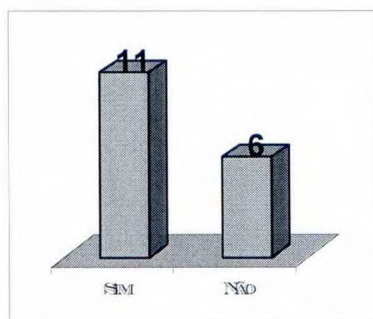
4 Isso é importante para você?



Por quê?

- Não consigo viver sem amigos.
- Como ser humano, preciso fazer o bem.
- É a minha vida.
- Ajudar me deixa feliz.
- Gosto de trabalhar na área da saúde.
- Cada dia aprendo mais.
- Deveria haver mais motivações como auxílio estudo , por exemplo.
- Gostaria de ser incentivada para crescer profissionalmente.

- 5 O ambiente físico de trabalho oferecido pela Clínica, proporciona estímulo para o desempenho de suas funções?



Por quê?

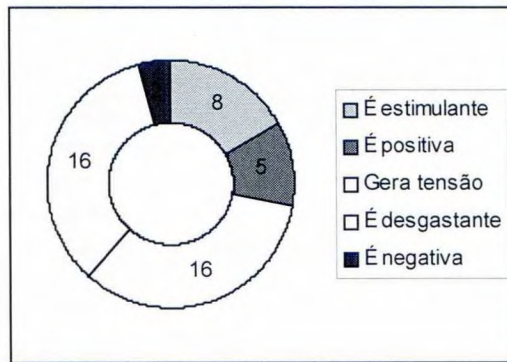
As respostas para sim:

- Tem limitações mas é agradável.
- Limpo e arejado, com materiais disponíveis.
- Ambiente moderno e com boa infra-estrutura.
- É bom, mas poderia ser melhor.

As respostas para não:

- Nossa sala de atendimento é pequena e tem muito ruído.
- Muito frio no inverno por causa do ar condicionado.

- 6 Em relação à rotina de seu trabalho, você considera que:
(Marque quantos itens julgar necessário)



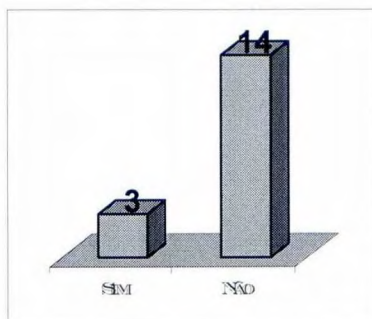
Por quê?

- É uma rotina que exige muito, nosso desempenho pessoal faz a diferença.
- O movimento é muito grande e a cobrança é realizada de maneira desproporcional ao estímulo.
- É estimulante e positiva porque trabalhamos com pessoas que precisam de apoio. É desgastante por quê as vezes o paciente traz uma carga tão negativa que não respeita o que estamos fazendo.
- Trabalho em um turno onde o movimento é intenso, por isso é desgastante. Além do trabalho ser muito complexo.
- É muito desgastante emocionalmente.
- Trabalhamos sob pressão e corremos contra o tempo.
- Trabalhar com o público é muito complicado.
- Tem dias que o clima é tão ruim que acaba comigo.
- Muita pressão, cobranças injustas e falta de motivação.
- Sinto que as vezes somos tratadas como se não soubéssemos

o que estamos fazendo. Ora, quando acontece um erro parece que sempre erramos. Tudo o que fizemos de certo vai por água abaixo. Isso desmotiva.

➤ É uma loucura.

7 Você se sente seguro/estável trabalhando na clínica?



Por quê?

As respostas para sim:

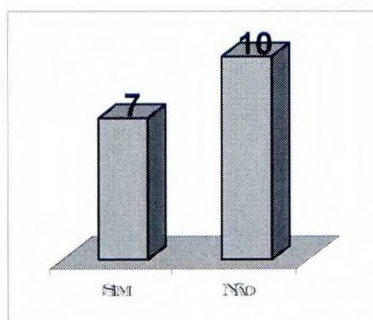
- Ninguém é estável, se algo acontecer, tenho boa experiência e garra para me virar.
- Sou exigente comigo mesma e faço tudo bem feito. Sei que sou constantemente avaliada e que essa avaliação é positiva.
- Não penso sobre isso.

As respostas para não:

- Empresa privada.
- Ninguém é insubstituível.

- Mesmo trabalhando da melhor maneira possível, não me sinto estável.
- Não acredito em consideração pelo nosso trabalho.

8 Com relação ao seu trabalho, você acha que a Clínica lhe proporciona segurança para a realização do mesmo?



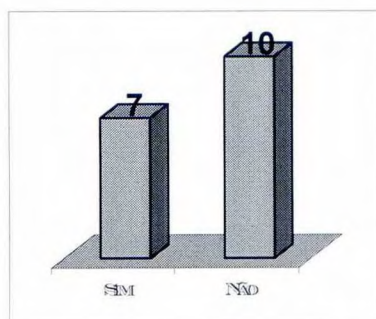
Por quê?

A maioria não respondeu.

As respostas para sim:

- Tenho todas as informações de que preciso para realizar o meu trabalho.
- As respostas para não:
- Falta suporte no computador para um melhor atendimento.
- Nem sempre temos alguém disponível para nos dar alguma informação sobre algum problema.

- 9 Você acha que a empresa realmente se preocupa com a recepção?



Por quê?

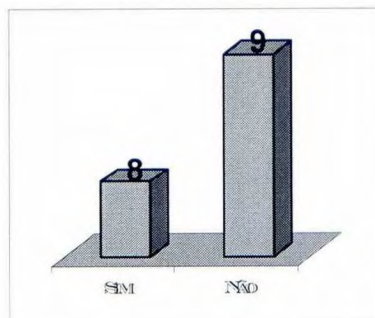
As respostas para sim:

- Na medida do possível, nossos pedidos são atendidos.
- A clínica tem consciência da importância do trabalho da recepção.

As respostas para não:

- Já foi pior.
- Falta cuidado com as recepcionistas e com o trabalho destas.
- Sempre sobra para a recepção.
- Acho que deveria haver maior treinamento e suporte psicológico para trabalhar com o público.

10 Você acha que a recepção pode ser considerada uma equipe de trabalho?



Por quê?

As respostas para sim:

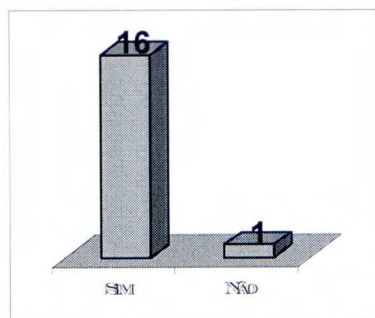
- Na hora de pegar junto todo mundo arregaça as mangas.
- Dentro de cada turno sim.
- Temos um objetivo em comum.
- Mesmo com as diferenças podemos contar umas com as outras.

As respostas para não:

- Existem situações em que as atitudes não são de equipe.
- Existe muita rivalidade e competitividade.
- Muita individualidade.

➤ Falta de união.

11 Isso interfere na sua motivação com relação ao seu trabalho?

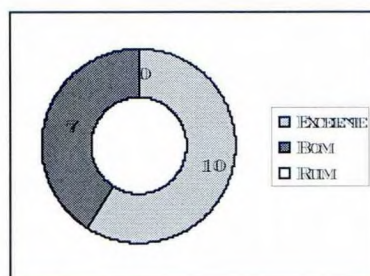


Por quê?

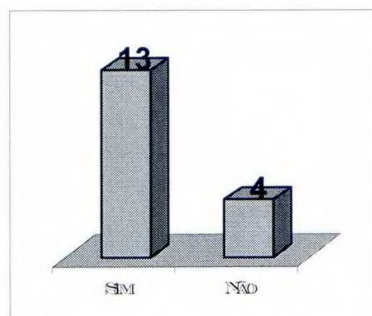
- A união faz a diferença.
- O trabalho flui melhor quando é feito em equipe.
- Trabalhar em equipe é bem melhor.
- Quando sentimos comprometimento de todos os membros do grupo, sabemos que a responsabilidade é de todos.
- O trabalho se torna mais produtivo.
- Somos elos de uma corrente.
- A cumplicidade é importante.

Não houve explicação para as respostas "não".

- 12 Qual o nível de entrosamento com as recepcionistas que trabalham no mesmo turno que você?



- 13 Isso interfere no seu trabalho?



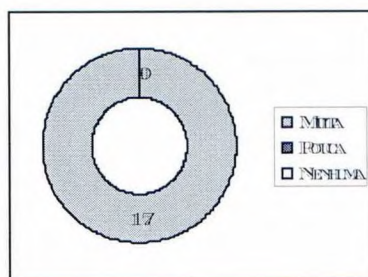
Por quê?

As respostas para sim:

- Nada pior do que trabalhar com alguém de quem não se gosta.

- Torna o ambiente agradável e agiliza as nossas atividades.
- A harmonia é tudo quando se tem que dividir espaço com outras pessoas.
- Falta de carinho causa negatividade e o clima fica pesado.
- Trabalho com satisfação.
- O trabalho flui de forma mais fácil.
- A afinidade entre as pessoas serve como motivação.
- Não houve respostas para "não".

14 Qual a importância disso para sua motivação com relação ao seu trabalho?



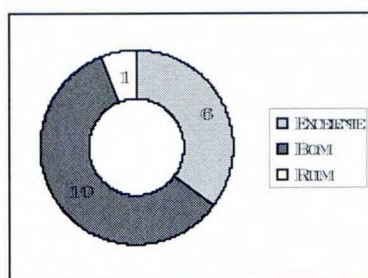
Por quê?

- É muito bom ver os colegas sorrindo e se cumprimentando.
- O bom trabalho depende das relações que temos umas com as

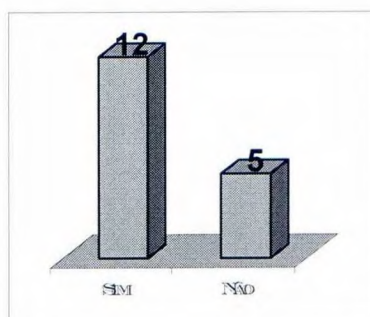
outras.

- Melhor ambiente, melhor humor, melhor trabalho.
- Melhor clima melhor rendimento.
- Estar satisfeita com o ambiente é muito importante.
- Existe maior liberdade para questionamentos e os problemas são resolvidos em conjunto.
- Tudo fica mais fácil entre pessoas que se ajudam.
- Tenho com quem contar.

15 Qual o nível de entrosamento com as recepcionistas que trabalham em turnos diferentes do seu?



16 Isso interfere no seu trabalho?



Por quê?

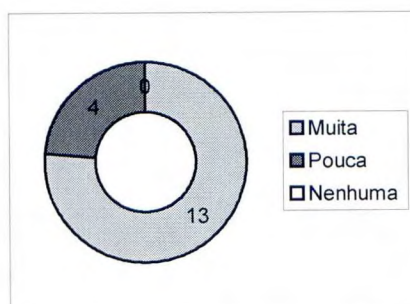
As respostas para sim:

- Deve haver comprometimento também entre os turnos.
- É bom podermos contar com todas as colegas.
- Porque sei que o que não conseguir terminar posso passar para minha colega e sair tranqüila.

As respostas para não:

- Não atrapalha em nada.

17 Qual a importância disso para sua motivação com relação ao seu trabalho?



Por quê?

As respostas para muita:

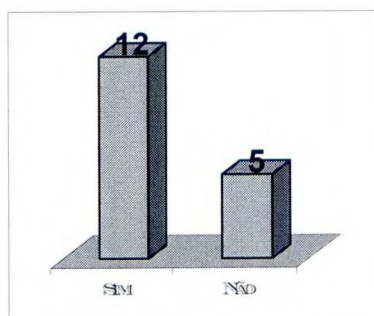
- Todas devem se amparar.
- Todo mundo fará tudo bem feito.
- Traz mais satisfação.

- É bom ter uma boa relação com todo mundo e muito gostoso nos reunirmos fora da clínica.
- A confiança é reforçada a cada dia.
- Quando não nos sentimos bem com alguém melhor não trabalhar junto.

As respostas para pouca:

- Não faz muita diferença.

18 Em relação a sua chefia direta você se considera segura?



Por quê?

As respostas para sim:

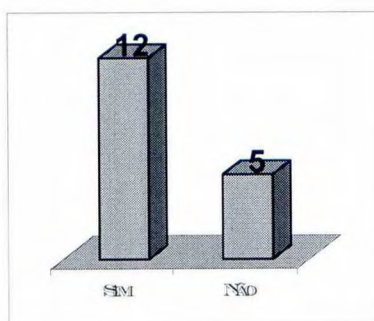
- Meu trabalho é reconhecido.
- Ela é uma pessoa de personalidade forte.
- Mantenho uma boa relação e diálogo.
- Me ajuda sempre que preciso.
- Não permite que sejamos expostas a comentários de

terceiros.

- Há dialogo.
- Além de chefe é amiga.

Não houve explicação para respostas "não".

19 Isso interfere em seu trabalho?



Por quê?

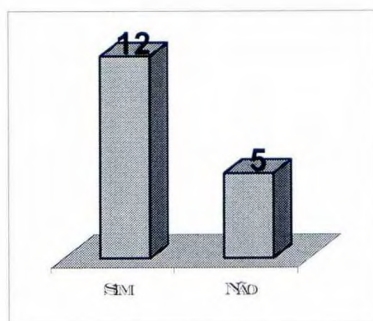
As respostas para sim:

- Nos dá segurança e tranquilidade.
- Estar entrosada com a chefia me faz sentir segura.
- Melhor clima, melhor trabalho.
- Precisamos de alguém com opinião forte.
- Tenho mais confiança para trabalhar.
- Se a chefia ajuda, você se cansa e se estressa menos.
- Sei que posso contar com ela.
- Vejo diferentes maneiras de tratar as pessoas. Isso me

preocupa.

Não houve explicação para respostas "não".

20 A maneira como a chefia direta se conduz, é considerada motivadora por você?



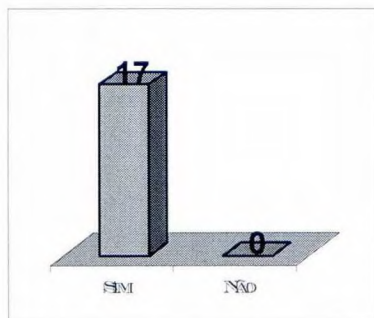
Por quê?

As respostas para sim:

- É sincera.
- É muito justa.
- Tenho mais liberdade e autonomia.

Não houve explicação para respostas "não".

21 Isso interfere em seu trabalho?

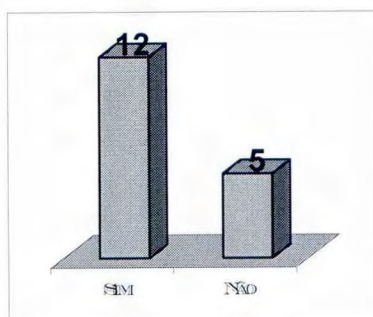


Por quê?

As respostas para sim:

- Sei que a cobrança é grande por isso devo caprichar.
- Sei que serei avisada quando fiz algo errado, para não permanecer no erro.
- Me sinto motivada quando a chefia me pede para resolver algo muito importante.

22 Você se sente reconhecida pela sua chefia direta?



Por quê?

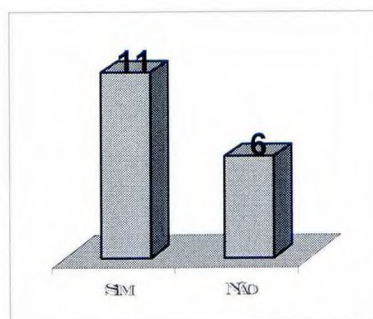
As respostas para sim:

- Ela me ouve.
- Sinto que ela confia na minha postura profissional.
- Sempre me fala de resultados positivos.
- Sinto o reconhecimento.

As respostas para não:

- Ainda tenho muito o que mostrar para conquistar o seu reconhecimento.
- Tenho dúvidas quanto a sua confiança.
- Não acredito que ela reconheça o meu potencial.

23 Na sua opinião, a conduta da sua chefia direta proporciona condições para o bom desenvolvimento de seu trabalho?

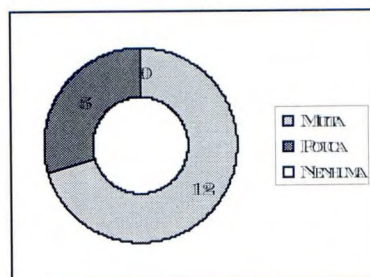


Por quê?

- As respostas para sim:

- Devido a ética que ela possui.
- Nos mantém informadas sobre as alterações dos procedimentos.
- Tenho autonomia.
- Tenho liberdade de me expressar.
- Tenho permissão para tomar algumas decisões, pois trabalho a maior parte do tempo sozinha.

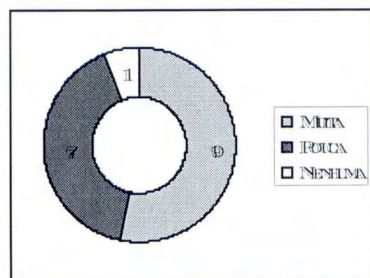
24 Qual a importância disso para sua motivação com relação ao seu trabalho?



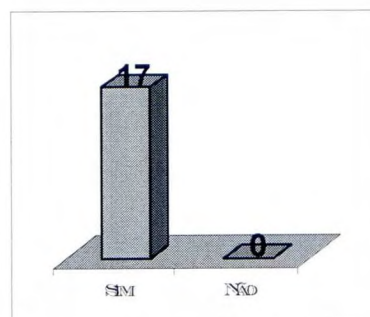
Por quê?

- É muito importante estar sempre informada e orientada para atender o paciente.
- Não concordo com algumas atitudes.

25 Você tem autonomia para desenvolver suas ações?



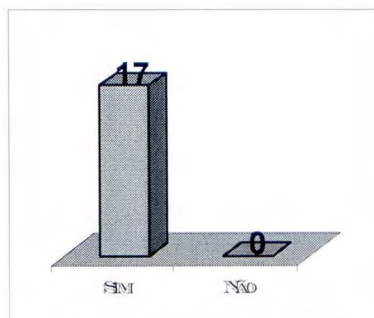
26 Na sua opinião, a autonomia é um aspecto motivacional no trabalho?



Por quê?

- É bom ter poder de decisão.
- É bom ter liberdade e confiança.
- Dá segurança.
- É sinal de confiança em meu trabalho.
- Gera desafio e crescimento.
- É bom caminhar com as próprias pernas, fazendo com que percebam a importância da nossa função.
- É ótimo poder tomar decisões.

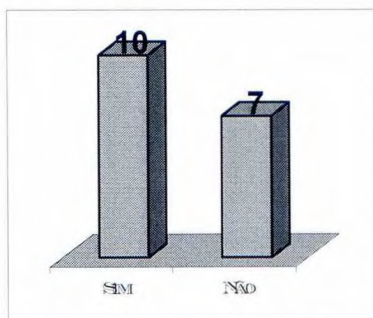
27 Em relação as suas necessidades, você acha que a realização profissional é necessária?



Por quê?

- Todo ser humano precisa sentir-se realizado com o que faz.
- Trabalhar em algo que não se gosta, não adianta.
- Preciso de estímulo.
- Proporciona bem estar para o desenvolvimento das atividades.
- Devemos procurar a felicidade no que fazemos.

28 Você se sente realizada trabalhando na recepção da Clínica Imagem?



Por quê?

As respostas para sim:

- Gosto do que faço.
- Acredito no meu trabalho
- No momento estou bem aqui. Mas pretendo crescer.

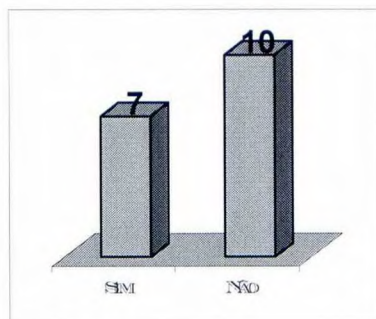
As respostas para não:

- É da natureza humana querer prosperar e crescer. Não vejo como isso possa acontecer nesse setor.
- É um trabalho temporário.
- Tenho muito mais a contribuir para com a empresa.
- Não sou recepcionista, estou recepcionista, por necessidade.

29 Se não, o que você está fazendo para se realizar?

- Cursos, faculdade, buscando novas áreas de atuação.

30 Gostaria de trabalhar em algum outro setor da Clínica?



Qual?

- Recursos Humanos.
- Envelopamento.
- Administrativo.

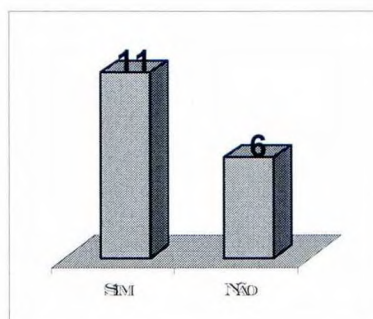
Algumas respostas para não:

- Gosto da recepção.
- Não tem outro setor que me atraia

31 Existe algum curso/aprendizado que gostaria de realizar?

- Computação
- Inglês
- Espanhol
- Enfermagem
- Psicologia
- Cursos na área de atendimento por telefone
- Atendimento ao público
- Relacionamento interpessoal

32 Você se sente reconhecida pela empresa pelo seu desempenho na recepção?



Por quê?

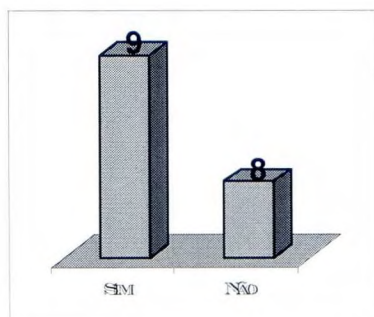
As respostas para sim:

- Não tenho reclamações.
- Percebo o respeito por meu trabalho e conduta.
- Somente por parte da coordenação.
- Sei que meu trabalho é bem feito.
- Os outros setores relacionam meu nome a agilidade.

As respostas para não:

- Tudo sempre sobra para a recepção.
- Tenho pouco tempo de casa.

33 Você sente que seu desenvolvimento pessoal acontece na recepção da Clínica?



Por quê?

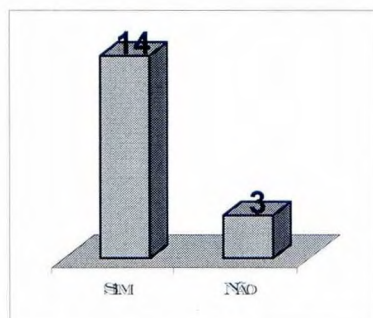
As respostas para sim:

- Fiz minha vida aqui. São nove anos.
- Aprendi a lidar com minhas emoções, a ser delicada, a sorrir.
- Aprendi muito e aprendo todos os dias.
- Aprendo a trabalhar com diferenças.

As respostas para não:

- Já alcancei um certo nível. Preciso de coisas novas, diferentes.
- Me sinto, no momento, estagnada.

34 Isso é importante para você?

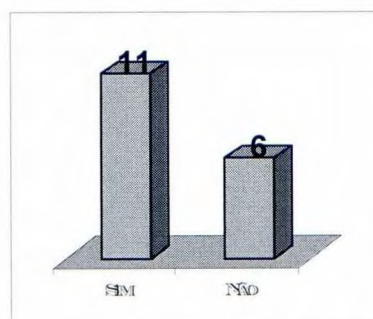


Por quê?

- Determina meu crescimento pessoal.
- Me ajuda no dia a dia
- Continuo aprendendo.

Não houve explicação para respostas "não".

35 Você se sente líder no seu trabalho?



Por quê?

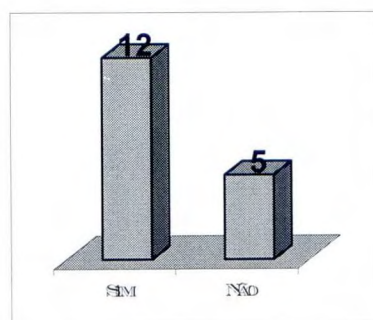
As respostas para sim:

- Tomo várias decisões e sinto que sou consultada no caso de dúvidas.
- Tenho autonomia.
- Agilizo e coordeno.
- Trabalho sozinha.

As respostas para não:

- Não gosto de dar ordens para pessoas que já deveriam saber o que fazer.

36 Isso é importante para você?

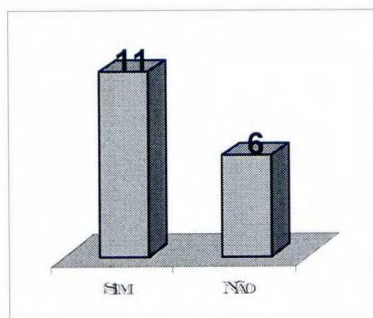


Por quê?

- Alimenta minha auto-estima.
- Faz com que me sinta necessária.
- Vejo tudo saindo bem.

Não houve explicação para respostas "não".

37 Na empresa, você se sente verdadeiramente parte integrante de uma "família"?



Por quê?

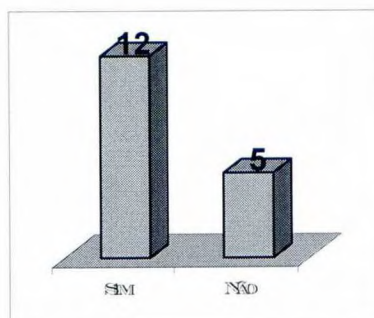
As respostas para sim:

- É a minha vida.
- O ambiente proporciona envolvimento e comprometimento com os colegas, como ocorre nas famílias reais.
- Aqui tenho amigos com os quais conto sempre.
- São muitos anos de trabalho.
- Me sinto muito bem aqui.

As respostas para não:

- Nem conheço algumas pessoas.
- Não vejo a clínica como uma família.
- A maioria das pessoas não compartilha das minhas opiniões.

38 Isso é importante para você?



Por quê?

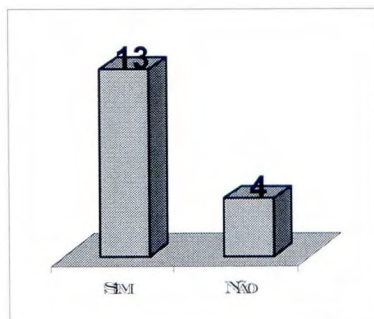
As respostas para sim:

- Sinto falta aqui, de amizades e união verdadeiras, o que se tem numa família de verdade.
- Aqui existe o verdadeiro espírito família.
- Temos que fazer parte do lugar em que se trabalha.
- É minha segunda família.
- Ajuda a melhorar a pessoa.

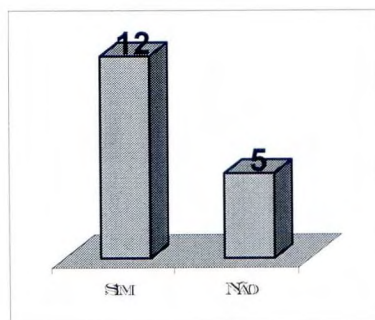
As respostas para não:

- Não faz diferença.
- No momento tenho outras preocupações.
- Tanto faz.

39 Você participa da definição das metas estabelecidas para a produção da recepção?



40 Você acha que essas metas são adequadamente definidas?



Por quê?

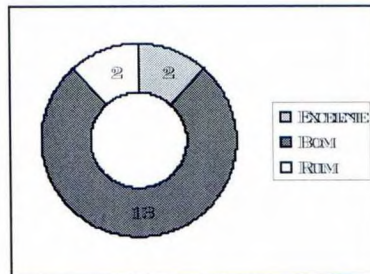
As respostas para sim:

- Baseiam-se em decisões do grupo.
- São definidas por nós mesmas.
- São definidas em reunião.

As respostas para não:

- A cobrança é grande e o retorno não é proporcional.
- Com relação a quantidade de exames que temos que agendar por dia, muitas vezes não conseguimos atingir.

41 Você considera que o que a empresa promove para a integração entre seus empregados é:



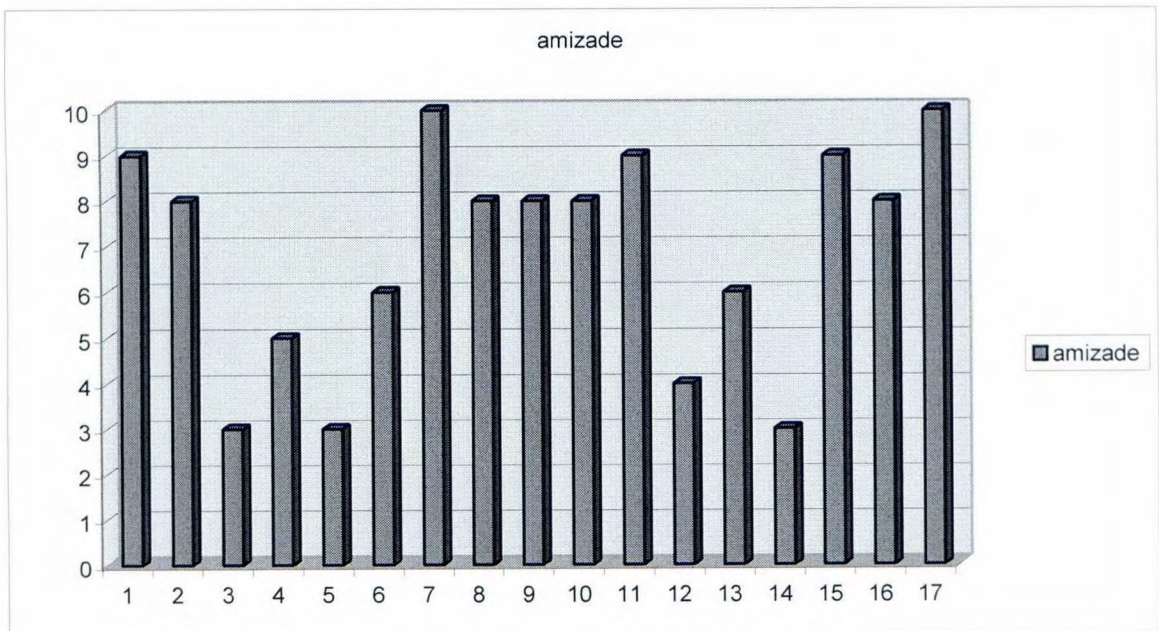
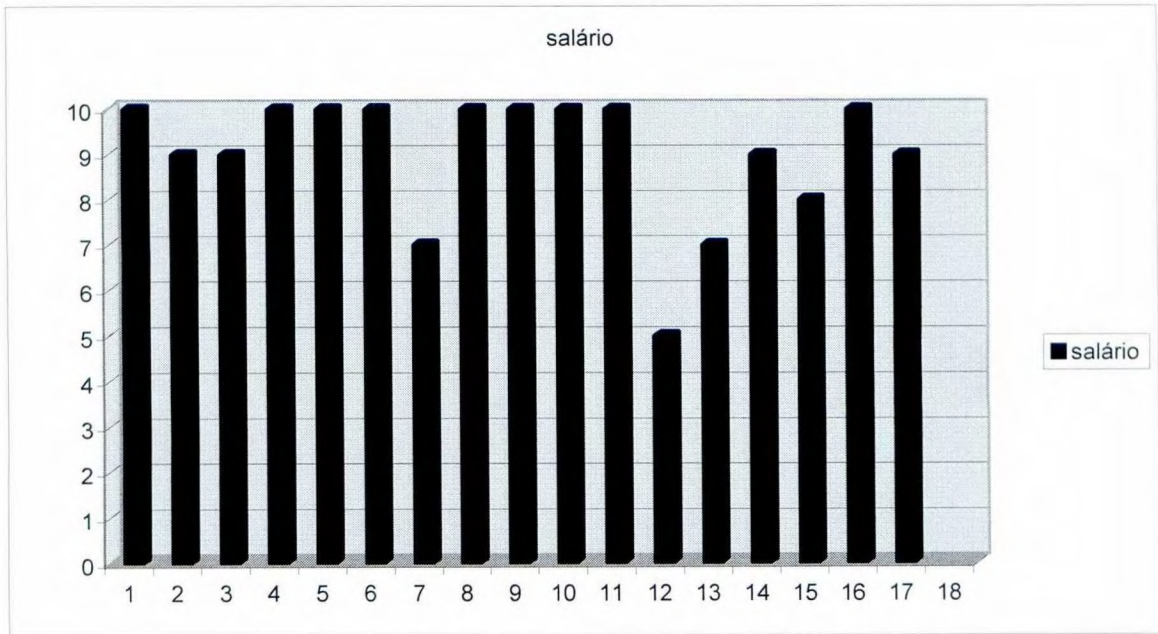
Por quê?

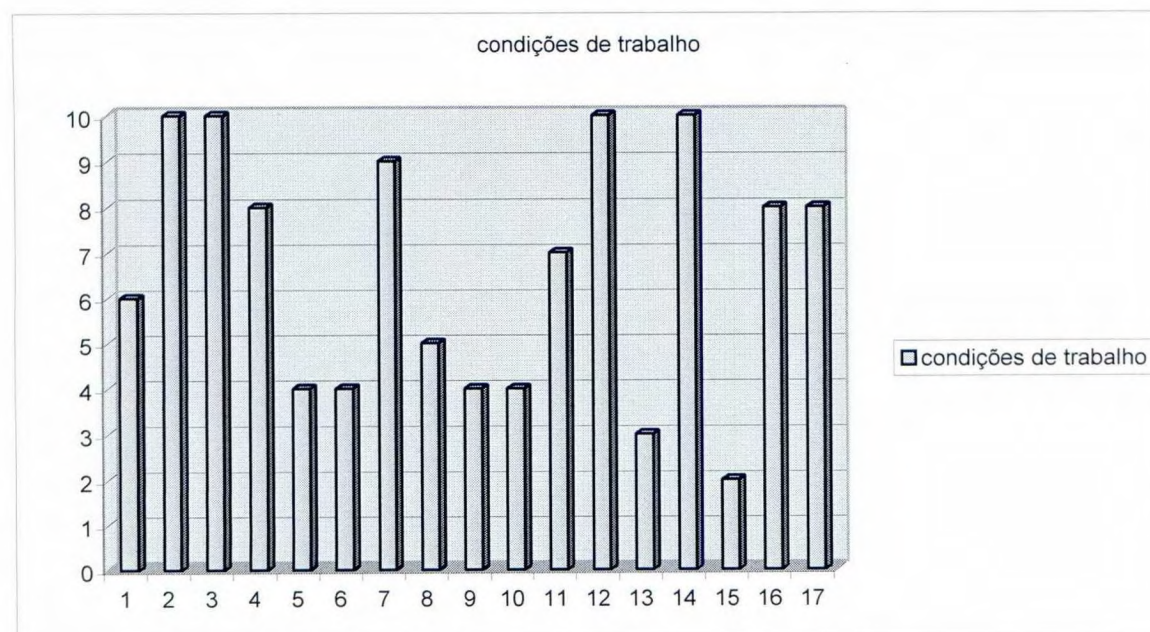
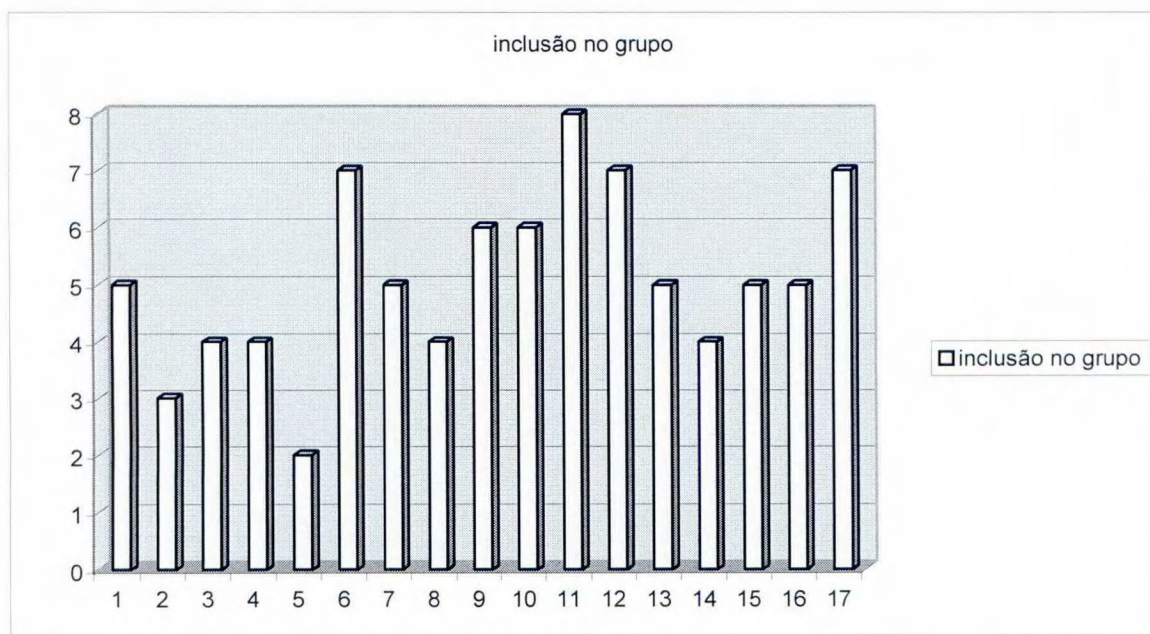
- Ela faz o que pode.
- Poderia haver mais desafios como o PPR, por exemplo.
- Promove boas festas, mas poderiam existir outros eventos.

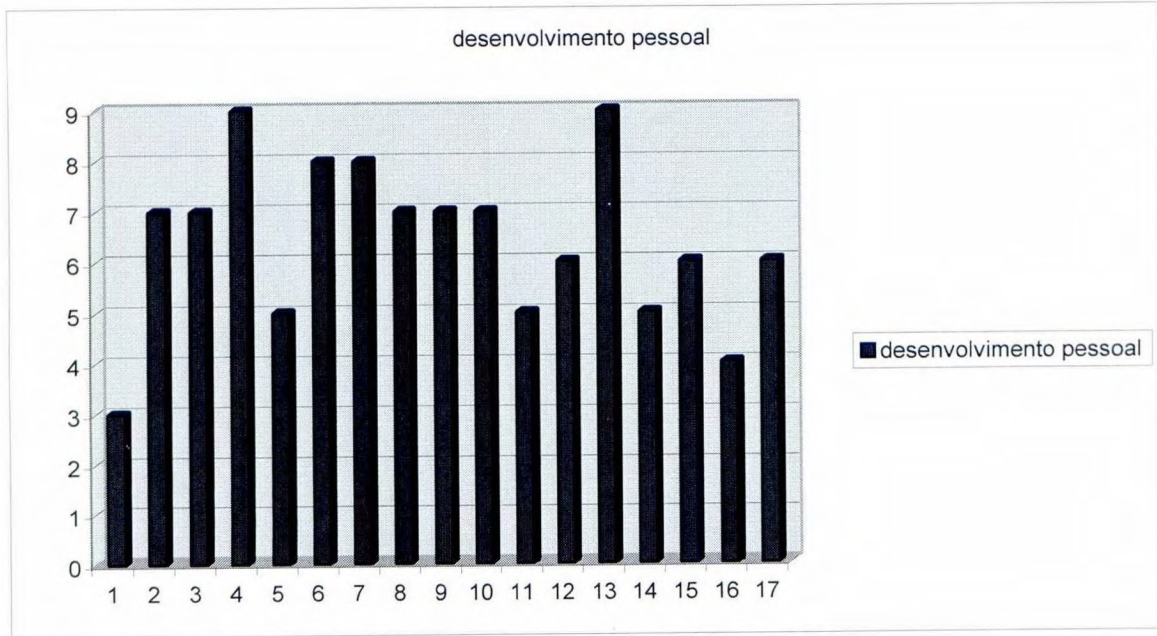
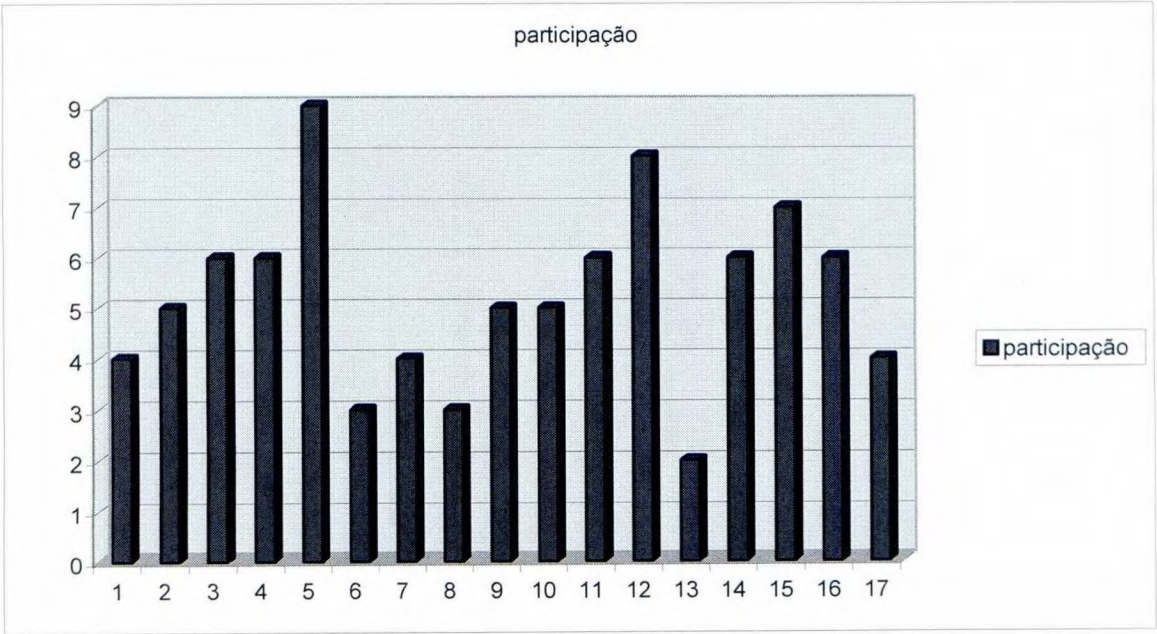
42 O que você gostaria que a empresa proporcionasse com relação à integração dos empregados?

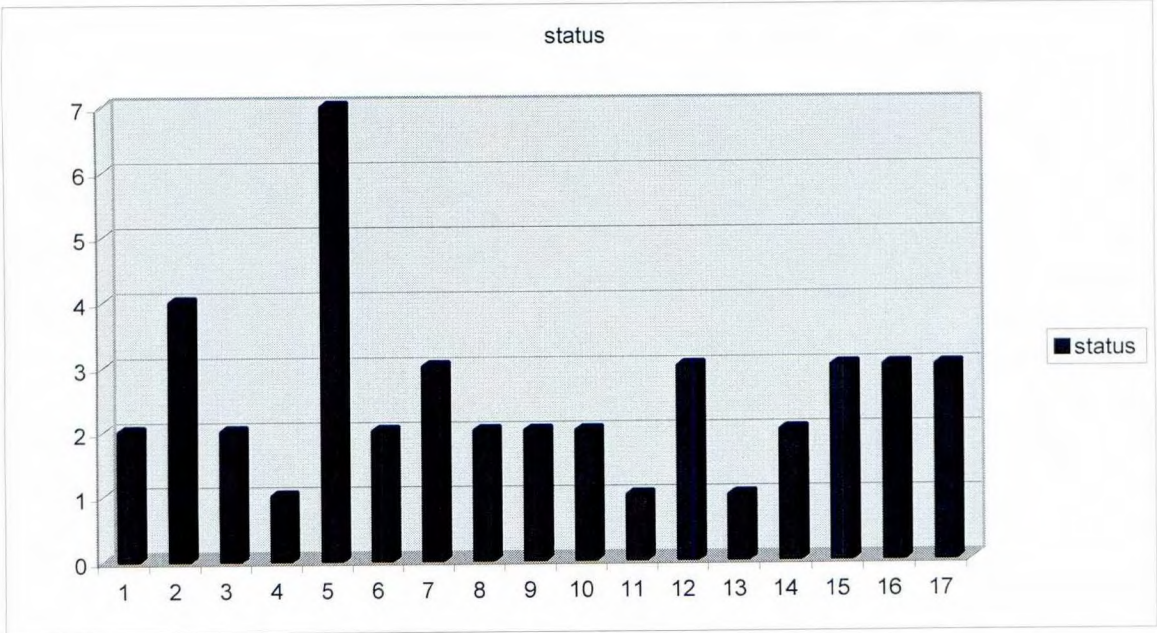
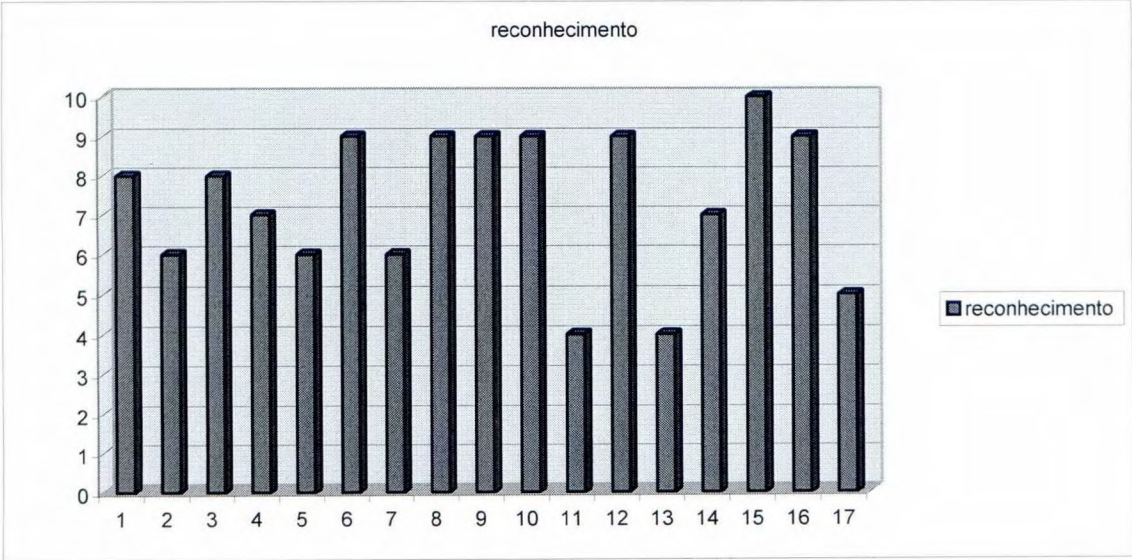


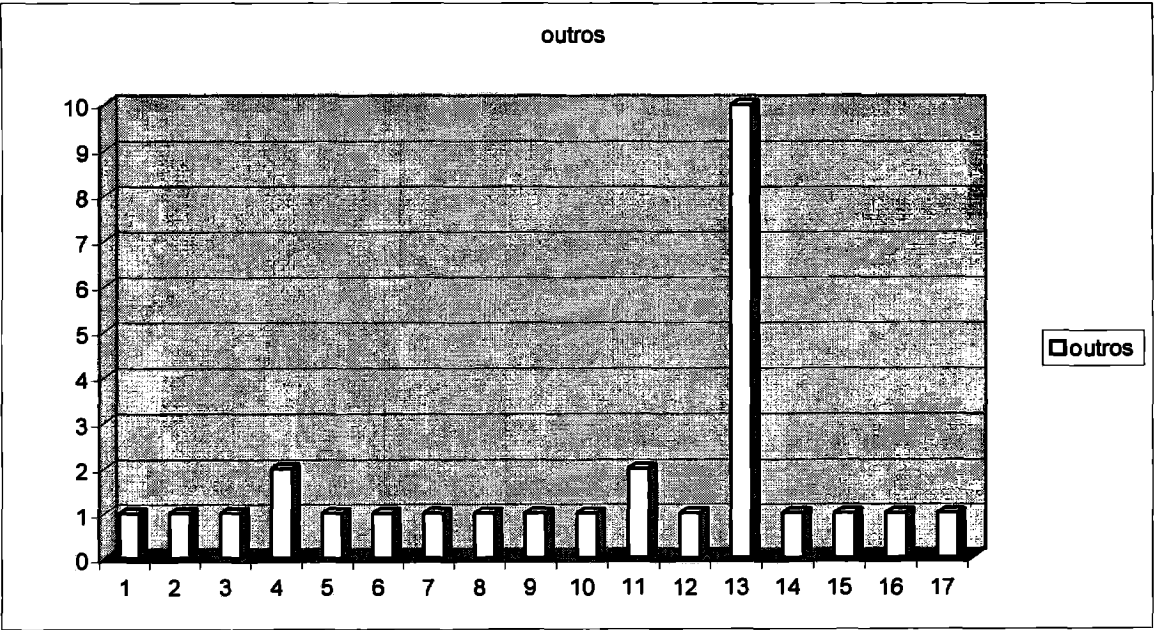
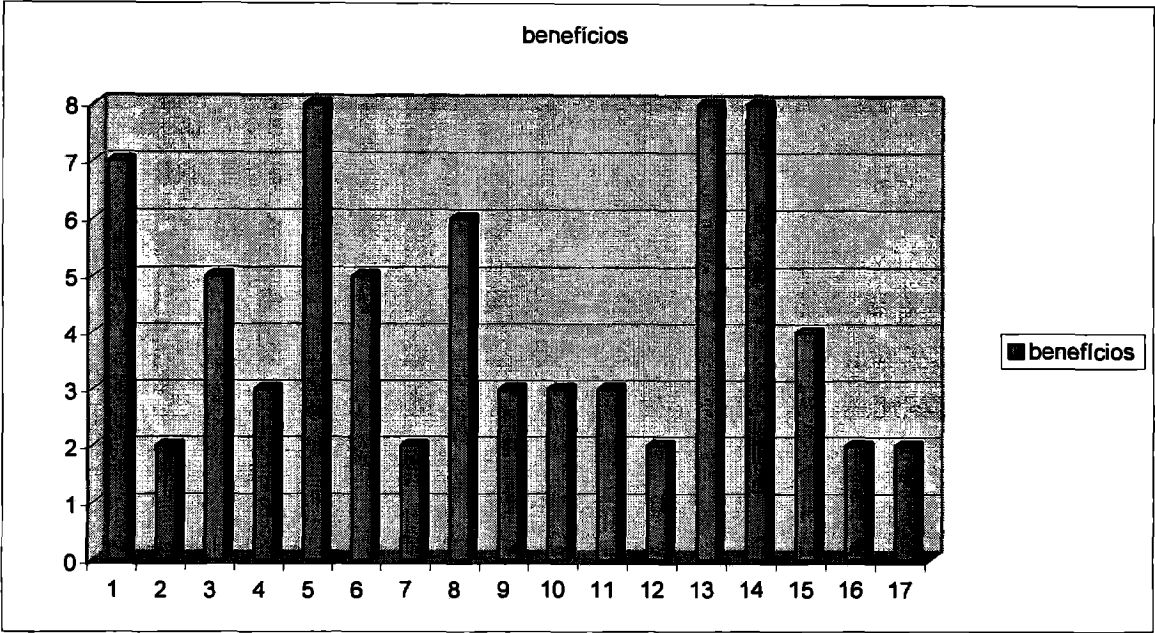
43 A integração entre os empregados é importante para você?











4.3.2.2 Apresentação das alternativas

Após a realização da pesquisa e sua tabulação, chegou-se a pontos importantes como:

- a) A questão salarial é bem relevante mas sempre acompanhada de aspectos de inclusão no grupo, amizade e reconhecimento;
- b) A necessidade de integração é grande e está ligada a idéia de melhor desempenho;
- c) O fato de só trabalharem mulheres na recepção tem que ser levado em consideração para os atos motivacionais;
- d) Por lidar-se com o público e ter-se diversas situações diferentes para serem resolvidas com relação a esse aspecto, o trabalho é desgastante e gera tensão;
- e) Benefícios que a Clínica oferecem como motivação, tais como PPR, alimentação, não foram citados;
- f) As recepcionistas que se consideram motivadas com o seu trabalho relacionam essa motivação, principalmente, a satisfação de aspectos afetivos e sociais.
- g) A maioria das recepcionistas que considera o trabalho na recepção temporário, está fazendo alguma coisa para mudar de profissão.
- h) A resposta que considerou "outros" como item mais importante na questão 44, relacionou-a a "conhecimento sobre o trabalho, o que por sua vez, está relacionado a "condições de trabalho".

- As propostas:

a) Introduzir cursos sobre:

- Trabalhar lidando com o stress das situações.
- Crescimento pessoal visando aspectos emocionais.

b) Tentar promover maior integração entre as colaboradoras, criando um informativo que enfatize aspectos femininos do trabalho, informe, e trabalhe aspectos motivacionais.

c) Tentar criar a "família" recepção com a com uma pessoa (rodízio) que faça o papel de "mãe".

d) Tentar formar as equipes por turno com pessoas que tenham afinidade e prefiram trabalhar juntas.

e) Trabalhar a motivação, se possível, de maneira diferenciada, já que são poucas pessoas. Ou pelo menos em grupos afins.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o trabalho apresentado conseguiu atingir os objetivos que tinham sido estabelecidos no início. De mensurar e analisar a realidade da motivação na recepção da empresa em questão.

A resposta aos objetivos específicos foi conseguida a medida em que as ações motivacionais oferecidas pela empresa foram verificadas, o clima organizacional foi diagnosticado, a

percepção das colaboradoras quanto aos estímulos propostos pela empresa foi estabelecida, seus motivos foram esclarecidos , bem como alternativas foram apresentadas.

Considerando-se somente o quadro teórico, tem-se bastante material para esclarecimento e posterior uso em vários locais de trabalho e a pesquisa, propriamente dita, abre caminho para o aprofundamento dos conhecimentos sobre motivação humana na empresa, bem como fornece importantes dados para que o assunto seja mais explorado pelos responsáveis, se estes assim o desejarem.

Entende-se que quanto mais estudos forem sendo realizados, o assunto motivação poderá ser visto, ainda que com a mesma fundamentação teórica, sob outras óticas e os conhecimentos poderão ser muito ampliados.

Isto é importante porque propiciará melhor conhecimento da vontade por trás dos comportamentos e a necessidade de estratégias que manipulam o ser humano, pode ser bem menor dando lugar a outras que respeitem a condição humana.

REFERÊNCIAS

ABEL, Theodore. **Os Fundamentos da Teoria Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1972.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada a Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASTRO, Alfredo Pires. MARIA, Valéria Jose. **Motivação**: Como Desenvolver e Utilizar Esta Energia. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: Abordagens descritivas e aplicativas. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

COHN, gabriel. **Max Weber**: sociologia. 2.ed. São Paulo: Ática, 1982.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**. Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Brasília: Ed. da UnB, 2000.

DIGGINS, John Patrick. **Max Weber**: a política e o espírito da tragédia. Rio de Janeiro: Record, 1999.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1991.

FROTA NETO, Antônio. **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

HELLER, Robert. **Como Motivar Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 1999.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São paulo: EPU, 1986.

LA PUENTE, Miguel de. **Tendências contemporâneas em psicologia da motivação**. São Paulo: Cortez, 1982.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. **Como entender a cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

- ROBBINS, P. Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Benedito. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: PPGA_URGS, 1978.
- VAVRA, Terry G.. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VROOM, Victor H.. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WAGNER III, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.